

LE VIE MAESTRE
dibattiti, idee, racconti
2

Daniele Manacorda

L'ITALIA AGLI ITALIANI
Istruzioni e ostruzioni
per il patrimonio culturale



EDIPUGLIA

Bari 2014

© Edipuglia srl, via Dalmazia 22/B - 70127 Bari-S. Spirito
tel. 080 5333056-5333057 (fax) - <http://www.edipuglia.it> - e-mail: info@edipuglia.it

Redazione: Valentina Natali

Copertina: Paolo Azzella

ISBN 978-88-7228-755-2

DOI <http://dx.doi.org/10.4475/755>

«Come patrimonio,
i beni culturali entrano nella dimensione a essi propria
di un tutto inseparabile nelle varie parti;
dimensioni da cui dipende in primo luogo la loro comprensibilità:
dato che è impensabile
un documento al di fuori dell'insieme dei documenti,
così come un'opera d'arte al di fuori dell'insieme delle opere d'arte.

Ma c'è di più [...]

È grandemente significativo, anche se passa di solito inosservato,
che l'altro insieme per cui non meno volentieri
spendiamo la parola patrimonio,
sia l'altro da noi per eccellenza: la natura e il mondo fisico.

Il nostro atteggiamento verso i vari patrimoni è dunque determinato
dalla necessità [...] di attingere in un moto solo alla storia dell'uomo
e alla natura come a un'unica fonte di arricchimento interiore,
come a una 'materia prima' insostituibile
sia per il nostro sviluppo intellettuale che per il nostro benessere materiale».

(G. Urbani, *Intorno al restauro*,
a cura di B. Zanardi, Milano 2000, 23)

PREMESSA

Per prima cosa devo fare alcuni ringraziamenti non formali alle persone senza le quali questo piccolo testo non avrebbe visto la luce: innanzitutto a Tomaso Montanari, che se non avesse scritto il suo libro non mi avrebbe sollecitato a formulare, a mo' di risposta, una riflessione di carattere generale sul patrimonio culturale, sia pure senza alcuna sistematicità; poi a Giuliano Volpe, non solo per averne favorito la pubblicazione nella collana che lo accoglie, ma per il continuo scambio di idee e per la speranza che ci dà con la sua azione che ha trasformato il Consiglio Superiore dei Beni culturali in quello che dovrebbe essere, cioè un luogo dove si promuove una meditata spinta al cambiamento; e poi a Massimo Montella, la cui lucida riflessione trasversale è stata ed è per me un punto di riferimento indispensabile ed inesauribile; ed infine a Mirco Modolo, testimonianza di come a trenta anni si possa essere un ottimo studioso e al tempo stesso dare generosamente il proprio contributo per un obiettivo comune: la conoscenza e la socializzazione del nostro patrimonio culturale.

L'idea di questo libricino è nata a Roma un giorno di

giugno, quando venne presentato al pubblico a Palazzo Massimo, sede del Museo Nazionale Romano, il libro di Montanari fresco di stampa¹. Ero seduto in prima fila, curioso di ascoltare: ebbi tuttavia l'impressione di sentire una sfilata di voci monocordi, senza un bagliore di contraddizioni e dubbi; la deludente impressione di assistere alla rappresentazione di un nostalgico 'com'eravamo', di partecipare involontariamente ad una riunione vissuta sulla difensiva con il nemico fuori della porta. Non mi trovavo a pieno agio.

Sono sceso al bookshop del Museo per acquistare il libro e leggerlo d'un fiato. Di qui questa mia risposta che, al di là dei toni a volte volutamente un po' sopra le righe, non vuole essere polemica. Tra le istruzioni di Montanari per un futuro che mi sembra a metà tra un bel sogno e un passato invecchiato, e le ostruzioni, che mi è parso di dover segnalare su questo percorso, c'è forse lo spazio per una terza via, che individui un punto di incontro e faccia la sintesi tra due atteggiamenti apparentemente così contrastanti, ma in realtà dettati da una stessa finalità: proteggere il nostro patrimonio culturale dandogli nuova vita. Per far questo credo che sia davvero necessario intensificare un dialogo pacato tra specialisti diversi (e in fondo, in buona misura, tra colleghi) alla ricerca di una sinergia che dia forza e capacità di persuasione a quella che abbiamo provato a definire come una alleanza degli innovatori.

Questa alleanza va stretta certamente tra chi si occupa professionalmente del nostro patrimonio, nell'ammini-

¹ T. Montanari, *Istruzioni per l'uso del futuro*, Minimum fax, Roma 2014.

strazione della tutela, nelle università, negli enti locali, nella comunicazione, nella politica; ma va stretta in primo luogo fra gli italiani, nella convinzione che, a fronte di una minoranza invadente e rumorosa di 'distruttori', ci sia una maggioranza di 'costruttori', desiderosi di portare ciascuno il proprio mattone a un processo di riappropriazione sociale del patrimonio da parte dei suoi legittimi proprietari: gli italiani, appunto. C'è troppo timore in giro: un timore che provoca chiusure diffidenti e nostalgiche anche in chi dedica con passione il proprio tempo, dentro e fuori delle amministrazioni pubbliche, alla salvaguardia di questa eredità, che sembra quasi pesarci sulle spalle, quando invece la vorremmo accogliere e sentire più accogliente. Ci vuole coraggio per sconfiggere i timori: il coraggio di chi accetta la sfida e la prudenza di chi sa valutarne le difficoltà. È un apparente ossimoro, che ha bisogno di un terzo ingrediente: la fiducia. Se non diamo fiducia agli italiani vuol dire che non ne abbiamo innanzitutto in noi stessi. Ma allora è meglio stare fermi e zitti: a patto di non lamentarsi dello stato delle cose.

Immagino che Montanari non si ritroverà nel novero dei nostalgici. Che nell'amministrazione del nostro patrimonio culturale le cose non vadano proprio tutte per il verso giusto lo sa, infatti, anche lui, che scrive: «Ma dobbiamo rammentare che il mondo che quella riforma provava a cambiare non è il migliore dei mondi possibili. Le direzioni regionali sono state un fallimento, i musei italiani non riescono a diventare centri di ricerca, l'educazione al patrimonio non è mai esistita, il territorio è non di rado abbandonato, la sinergia tra architetti e storici dell'arte è una chimera, il nesso tra musei e territorio

(salvo qualche eccezione virtuosa) è purtroppo morto e sepolto»².

Già. Peccato che di questa consapevolezza non vi sia traccia nelle 127 pagine del suo lemmario. Tra la data di stampa delle sue *Istruzioni* e l'articolo appena citato scorrono cinque mesi. Il Governo Renzi nasce il 21 febbraio. Che cosa è successo nel frattempo di così importante da aver aperto gli occhi anche a lui, o quanto meno da averlo consigliato di guardare con occhi diversi anche l'altra metà del cielo?

² T. Montanari, *Il Fatto Quotidiano*, 28 luglio 2014.

TRA ISTRUZIONI E OSTRUZIONI

Nelle sue *Istruzioni per l'uso del futuro* Tomaso Montanari propone, sotto forma di abbecedario di scorrevole lettura, le sue considerazioni sul rapporto che tiene connesso il nostro patrimonio culturale con "la democrazia che verrà", cioè con l'avvenire nostro e dei nostri figli. L'impresa non è da poco e merita quindi attenzione, anche perché Montanari ha il pregio di una scrittura piana e coinvolgente, appena velata di qualche passaggio retorico. I lemmi messi in campo coprono i campi più disparati del tema e sono destinati ad accompagnarci nel prossimo futuro, svincolati dalla natura contingente del dibattito politico. Sono, infatti, politici nel senso alto del termine, e quindi di fatto sostanzialmente culturali.

La lettura produce due effetti contrastanti in rapida sequenza. A tutta prima le considerazioni di Montanari appaiono non solo condivisibili, ma quasi basilari, per non dire ovvie (ma non per questo banali). Chiuso il libro, si percepisce un sapore diverso: i suoi ragionamenti si basano, infatti, su alcune premesse e giudizi che lo rendono meno appetibile. Qualcosa insomma non torna: le istruzioni per il futuro mutano aspetto, quasi volessero tramutarsi in ostru-

zioni, dando senso al refuso che la mia schedatura aveva inavvertitamente generato digitando il titolo del libro. Proviamo allora a ragionare con ordine, cominciando da ciò su cui non possiamo non sentirci in sintonia, per poi cercare di capire dove stanno differenze e incomprensioni: tra istruzioni e ostruzioni, appunto, con l'aiuto di un abbecedario non necessariamente alternativo, ma complementare (tra parentesi, nel testo, il rinvio alle diverse voci del lemmario di Montanari; in maiuscolo il rinvio al nostro lemmario nella seconda parte del volume).

Futuro

Nelle parole di Montanari traspare la netta percezione della centralità del rapporto spazio/tempo nella osservazione dei luoghi, che ospitano, sparso nei territori o raccolto in accoglienti dimore, il nostro patrimonio culturale. È una percezione che ci permette di sentire noi stessi quali membri attuali, e transeunti, di una vita civile che si svolge negli spazi che quanti ci hanno preceduto hanno creato, per loro stessi e per noi (Generazioni). Perdonando *l'allure* un po' retorica, è proprio questo riconoscimento della identità dello spazio che congiunge e fa dialogare tempi ed esseri umani lontanissimi (Generazioni); è questa immedesimazione in una sequenza storica ed umana che ha calpestato, calpesta e calpesterà «le stesse pietre», che ci permette di cogliere sì la nostra caduca fragilità, ma anche di darci un posto e un senso nella storia dell'umanità, con una assunzione di responsabilità che è anche carica di libertà, in quanto «coltiva ed esalta le nostre aspirazioni al futuro».

Non si tratta dunque solo di custodire (ovviamente) il patrimonio che ci viene dal passato, e di trasmetterlo a chi verrà dopo di noi, ma anche di viverlo responsabilmente, perché solo così ne permetteremo una sopravvivenza vitale (HERITAGE; IDENTITÀ).

Come Montanari afferma sinteticamente, è questa la via umanistica che ci permette il cortocircuito con il futuro (Generazioni). Un archeologo non può che sentirsi in sintonia con questa attitudine a collocarsi in una prospettiva storica che travalica il presente, senza negarne le urgenze e le pretese. Lo sguardo empatico che ci fa riconoscere quali tasselli dinamici di uno spazio storico intensamente vissuto, depositario di quello che oggi chiamiamo patrimonio culturale, ci aiuta a pensarlo «non solo come qualcosa che si visita, ma come qualcosa che ci contiene: che ce ne accorgiamo o no» (Spazio pubblico). Osservazione due volte preziosa: perché mette in campo il tema della costruzione della consapevolezza (forse il tema centrale sotteso alle politiche del patrimonio) e quello della partecipazione. È questo, infatti, il dilemma che distingue ed oppone il semplice visitatore rispetto all'utente, inteso come soggetto abilitato a disporre del bene in tutti i modi compatibili con la sua integrità fisica e i diritti altrui.

Eppure le cose non stanno così. Gli italiani – che Montanari con bella immagine definisce quali indolenti ereditieri di una grandezza perduta (Zenit) – sentono questo 'loro' patrimonio come qualcosa di lontano, inaccessibile, superfluo, quasi un lusso da ricchi, per il quale non hanno alcuna voglia di pagare (quando le pagano) le loro tasse (Educazione; ZERO). La definizione può sembrare eccessivamente pessimistica, dal momento che la quota di italiani

disposti a 'fare qualcosa' è – a mio giudizio – più alta di quella descritta, ma non c'è dubbio che Montanari centri il problema affermando che è comunque «da qua che bisogna partire» (Educazione).

C'è quindi innanzitutto un problema di riconnessione degli italiani con il loro patrimonio, che è come dire un problema di restituzione di consapevolezza (Humanitas). È la comprensione razionale, culturale e storica del patrimonio che può educare alla complessità, alla tolleranza, alla laicità, cioè alla realizzazione di quella «difficilissima scommessa di un umanesimo di massa», che si nutre delle stesse qualità che danno alimento alla ricerca. Queste qualità sono «abnegazione, studi, precisione» (Humanitas), ma anche – vorrei aggiungere senza scandalo – allegria, divertimento, umana ricerca dell'equilibrio di corpo e anima, godimento intellettuale ed ambientale: insomma, quella dimensione organica e armonica del piacere, che la cultura contemporanea propone a quanti non vogliono farsi irretire nei piaceri indotti dall'adeguamento acritico ai comportamenti massificati proposti dal mercato del divertimento.

È dunque «indispensabile ricominciare ad educare gli italiani al patrimonio» (Educazione), magari domandandosi – aggiungerei ancora – come e quando questa educazione sia stata impartita e come e quando se ne sia perduta la rotta..., per «renderli capaci di leggere il palinsesto straordinario di natura, arte e storia che i padri hanno lasciato come il più prezioso dei doni» (Educazione; OLISTICO). E per far questo occorre «far viaggiare gli italiani alla scoperta del loro paese, indurli a dialogare con le opere nei loro contesti». Tanto più che Montanari è assai netto nell'affermazione che «l'arte è un fatto ambientale», anzi di più, «è

una cosa sola con l'ambiente: come la carne e la pelle di un corpo, che è il territorio del nostro paese» e che «l'arte non è mai solo la singola opera, il preteso 'capolavoro assoluto': l'arte è la relazione tra le opere [Longhi]» (Premessa).

Far viaggiare gli italiani alla scoperta di questo paese è dunque una bellissima prospettiva, che ribalta le inveterate attitudini di chi dovrebbe contribuire più di altri a questo nobile traguardo, e cioè gli stessi addetti ai lavori, in primis la consorte degli storici dell'arte (Educazione). Verso di loro Montanari ha l'onestà di parlare chiaro, assai più chiaro di quanto di solito si ascolti in quegli ambienti che considerano la parola 'contesto' come qualcosa di vagamente opzionale e la fatica della ricucitura tra ricerca e pubblico come qualcosa di vagamente ininfluenza, marginale, inellegante. Grave tradimento da parte di una corporazione che dimostra in questo di avere minore consapevolezza del senso del patrimonio di quanta paradossalmente non abbiano i vandali criminali di Carditello, che il valore dei monumenti d'arte e di storia lo hanno ben compreso e per questo li odiano e li distruggono, «perché sanno leggerli come noi non sappiamo più fare» (Tutela).

L'obiettivo che sta davanti a noi è quindi quello di «ricostruire un contesto che aumenti la nostra comprensione del passato» perché possa essere reso «accessibile al grande pubblico senza tradire né le ragioni della scienza né quelle della comunicazione» (Conoscenza). Il problema è dunque posto con chiarezza; e non è solo per pulsione pedagogica che siamo invitati ad affrontarlo. I valori e le prospettive presenti nel tessuto delle nostre città, dei nostri musei, dei nostri paesaggi possono farli diventare, infatti, il cuore di una nuova economia civile. Un circolo virtuoso, che ritrovi

e esalti il nesso che lega intimamente patrimonio culturale e ricerca, sarebbe foriero di altissimi «dividendi di inclusione sociale, sviluppo territoriale mediato, crescita civile, occupazione qualificata» (Ricerca; ECONOMIA DELLA CULTURA).

Detto in altri termini: se il rischio di danneggiamenti, di distruzioni e furti del nostro patrimonio non potrà mai essere eliminato (di qui la necessità della tutela), occorre ragionare in positivo e darsi da fare a che i nostri beni culturali, nelle loro diverse articolazioni ma in una visione olistica del patrimonio, diventino occasione e strumento di produzione di ricchezza attraverso lo stimolo delle più varie attività economiche ¹ grazie alla nostra capacità di prestare le cure di cui essi hanno bisogno (di qui la necessità della loro valorizzazione, gestione e comunicazione), producendo e rafforzando al tempo stesso le ragioni della loro salvaguardia (DIVULGAZIONE; GESTIONE).

L'operazione è complessa, perché sono rari nella storia i casi in cui la percezione del valore culturale dei contesti storici ha mosso le leve dell'economia e della crescita materiale (oltre che di quella civile). Le montagne da scalare sono alte e i sentieri impervi. Ci sono anche altri ostacoli per via, si vedono ostruzioni?

Montanari individua perfettamente uno dei macigni che si è opposto e si oppone a prendere quel cammino: la concezione che ha dato vita e orientato l'agire del nostro Ministero dedicato ai Beni Culturali non lo ha ideato, in-

¹ F. Capelli, "Rilancio dell'attività economica in Italia attraverso la valorizzazione dei beni culturali", in *Diritto comunitario e degli scambi internazionali*, fasc. 1-2/2013, pp. 281-293, in part. p. 282.

fatti, come «un ministero per i diritti [...], che lavori per garantire l'accesso conoscitivo, intellettuale, culturale di ogni cittadino al patrimonio» (Diritti e doveri). Sul sentiero in salita il capocordata, quello che avrebbe dovuto avere le carte, la bussola, i viveri e la capacità di entusiasmare gli scalatori, ha fatto altro, e la strada – sempre in salita – è stata più volte e a lungo smarrita.

Ma come è stato possibile? L'Italia non ha nulla da invidiare ad altri paesi europei quanto a considerazione e tutela dei beni comuni: «la salute, l'istruzione, la sfera familiare, la natura, l'arte abbiamo deciso di sottrarre al potere del mercato. L'abbiamo scritto una volta per tutte nella Costituzione...» (Bene comune). Paesaggio e patrimonio artistico (il termine è limitativo, ma ci capiamo lo stesso) alimentano la dignità stessa della nazione italiana, ora che la gran parte dei beni sono usciti «dal flusso degli scambi economici e dalla arbitraria disponibilità dei potenti», ora che non sono più in vendita e, grazie alla Costituzione, appartengono a tutti i cittadini italiani (*Ius soli*). E quanto bene verrebbe da questa consapevolezza! A partire dal riconoscimento di quelle professionalità altamente qualificate di cui «il patrimonio culturale ha un disperato bisogno» (Lavoro; VALLETTA). Perché le competenze specialistiche sono fondamentali, anche se «l'ago della bussola segue l'*humanitas*» (Musei; SPECIALIZZAZIONE). E queste specializzazioni troverebbero il luogo della loro formazione in quei 'policlinici'² (Ricerca; UNIVERSITÀ), che potrebbero

² Una prima indicazione visionaria di un tema che oggi è al centro della discussione politica e amministrativa si deve a A. Carandini, "La formazione degli archeologi, nel rapporto tra mondo universitario

rappresentare un modello organico, nel quale l'approccio teorico al patrimonio si mescola alla gestione della tutela e la filiera che parte dalla ricerca si snoda sino alla diffusione del sapere ed alla partecipazione collettiva ai suoi benefici. È proprio vero, infatti, che «il filo che unisce l'articolo scientifico su una certa scultura di una certa chiesa alla possibilità di conservare materialmente quella stessa chiesa, e al desiderio dei cittadini di visitarla, è straordinariamente breve» (Ricerca). E lì sta la difficoltà e la sfida, perché la diffusione del sapere sia arricchimento culturale e non superficiale banalizzazione, sciatta o erudita che sia.

Montanari – l'ho già segnalato – ha il pregio di non risparmiare alla propria 'corporazione' critiche più che giustificate rispetto allo snobismo ostentato nella scarsissima propensione alla divulgazione colta o, ancor peggio, ai temi della esposizione museale. Il suo giudizio è durissimo: «Una delle cause più inconfessabili della progressiva rovina del patrimonio storico e artistico della nazione è proprio l'incapacità degli storici dell'arte seri e veri di narrare quel patrimonio ai cittadini» (Narrazione; DIVULGAZIONE). Mentre l'attitudine positiva verso i temi della comunicazione è uno dei passaggi-chiave per «restituire l'Italia agli italiani» (Narrazione), per rendere il patrimonio «inclusivo, non esclusivo» (Uguaglianza), ed anche per suscitare quello che Montanari chiama «un vero mecenatismo» (Ius soli). Anche perché questo atteggiamento elitario non porta acqua alla ricerca e alla cultura. Altrimenti non staremmo qui a lamentare la sciagurata e paradossale cancellazione della

storia dell'arte da tanti programmi scolastici (Conoscenza) e, più in generale, l'arretramento della formazione storica in tutto l'arco del sistema scolastico primario e secondario. Per non parlare dell'uso scellerato delle «opere feticcio» non solo nelle iniziative culturali, come le grandi o piccole mostre, ma anche in quelle di carattere latamente diplomatico, che Montanari giustamente stigmatizza (Verità).

Potrei continuare a lungo nel recuperare affermazioni e passaggi del libro ai quali l'adesione viene spontanea, come la consapevolezza dei danni, anche economici, che l'ignoranza generale prodotta da scelte miopi di politica scolastica e culturale riversa sull'intera società (Conoscenza). O – problema nel problema – «la sistematica rimozione delle nostre periferie da ogni discorso sul patrimonio» (Periferie); o l'auspicio sacrosanto che la gestione degli spazi pubblici dovrebbe essere al centro delle iniziative degli assessori alla cultura dei nostri enti locali, per assicurare «l'uso democratico e sociale degli spazi monumentali e culturali» delle città invece che «occuparsi di eventi, manifestazioni e intrattenimenti», tanto simili al *panem et circenses* di antica memoria (Spazio pubblico). E come non essere d'accordo con l'appello ad «unire le forze che proteggono, studiano e fanno conoscere l'ambiente e il patrimonio artistico italiani», compresa l'adesione ad una fusione delle competenze ministeriali relative all'ambiente e al patrimonio culturale (Ambiente)? Perché no?

In conclusione di questa lunga sintesi, nella quale ho cercato di mettere in fila le tante riflessioni che permettono di condividere con Montanari la visione di un futuro difficile ma possibile, ricordo l'affermazione che rinvia al senso più profondo del patrimonio, così come percepito ben più di

mezzo secolo fa dai padri costituenti: «il patrimonio storico e artistico della nazione è precisamente uno degli strumenti che permettono alla Repubblica di rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale e di rendere effettiva la libertà e l'uguaglianza dei cittadini» (Uguaglianza): verissimo.

Conservatorismo vs Conservazione

È precisamente su questa considerazione che scatta un meccanismo che, chiuso il libro, fa percepire quel qualcosa che non torna, quelle 'ostruzioni' che sembrano volerci far fare *dietro front* per ricominciare da dove eravamo partiti.

A Montanari, che cita a più riprese la Costituzione repubblicana, non sfugge (Uguaglianza) che il patrimonio storico e artistico della Nazione, di cui all'art. 9 comma 2³, rientra a tutti gli effetti tra gli strumenti che promuovono l'elevazione della persona umana e il suo riscatto economico e sociale (art. 3). Non dovrebbe neanche sfuggire che i padri costituenti non hanno usato superficialmente i termini Nazione e Repubblica, ben guardandosi da sostituirli con la parola Stato, che non è affatto un sinonimo né dell'una né dell'altra, come è chiaro nel dettato dell'art. 114 della stessa Carta: «La Repubblica è costituita dai Comuni, dalle Province, dalle Città metropolitane, dalle Regioni e dallo Stato».

Ma la confusione in questo campo è suprema, già dalle

³ «La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione».

pagine introduttive al lemmario: «Insieme a quelle per la scuola, l'università e la salute pubblica, la lotta di resistenza per la difesa del patrimonio culturale – leggiamo – è uno dei mezzi attraverso i quali dobbiamo riuscire a riportare la Repubblica a *res publica*. Sono consapevole – precisa Montanari – che si tratta di un messaggio controcorrente. L'intera scena politica italiana sembra, infatti, caratterizzata da un unico estremismo: quello antistatale» (Premessa). Ecco dunque che il concetto di Repubblica, così come espresso in Costituzione, attraverso un vero e proprio cortocircuito semantico viene esplicitamente identificato con quello di Stato, secondo la più abusata semplificazione, che conseguentemente assegna la qualifica di estremisti antistatali a tutti coloro che a questa identificazione non si adeguano.

Qui il tema è tutto politico e quindi le posizioni sono ancor più legittimamente opinabili di quelle, opinabili anch'esse, che si confrontano sul piano culturale. Qualcuno potrà trovare improprio l'uso del termine «lotta di resistenza» in relazione alla difesa del patrimonio culturale, non tanto perché il richiamo a ben altra Resistenza può risultare mal proporzionato o troppo calato in una temperie politico-culturale novecentesca, quanto perché implica, anche linguisticamente, un atteggiamento difensivo, e ahimè, temo, perdente. Non di resistenze abbiamo bisogno rispetto al nuovo che mette in discussione un passato idealizzato, quanto piuttosto di un pacchetto organico di idee e di proposte innovative che affrontino, e vincano, la sfida del presente, raccogliendo attorno a quelle proposte quanti operano generosamente nel settore e il mare della società civile, con tutte le sue sfaccettature, anche quelle

che sembrano stare dalla parte opposta del poliedro in cui operiamo.

Se superiamo la sindrome del fortino assediato e assumiamo quella degli esploratori in una regione sconosciuta, dove si aprono le opportunità e le incertezze portate con sé dalla globalizzazione e dalle sfide del terzo millennio, non partiamo certo da zero. Possiamo fare riferimento, ad esempio, alla scheda contenuta nel recente volume curato dalla Associazione Astrid⁴, redatta da Marco Cammelli e Luigi Covatta, dove in particolare, si sostiene che il rinnovamento della 'cultura della tutela' passa attraverso quattro prese di posizione: «riguardo all'oggetto, che non deve più essere costituito solo dalle cose, ma dai 'contesti' in cui queste cose insistono; riguardo al soggetto, che non deve essere più solo 'lo Stato', ma anche 'la società civile'; riguardo alla procedura, che non deve più ridursi solo al 'vincolo amministrativo', ma anche a quello che potrebbe essere definito 'vincolo civico'; riguardo agli strumenti, che non debbono più ridursi a pratiche puntiformi di 'restauro estetico', ma piuttosto alla 'manutenzione programmata'»⁵ (RESTAURO).

Possiamo fare riferimento anche alle idee sottoposte a discussione nel recente convegno tenutosi a Foggia⁶, dove

⁴ *Per il governo del Paese. Proposte di politiche pubbliche*, Firenze 2013.

⁵ Si veda anche in proposito il volume *I beni culturali tra tutela, mercato e territorio*, a cura di L. Covatta, Firenze 2012.

⁶ D. Manacorda, M. Montella, "Per una riforma radicale del sistema di tutela e valorizzazione", in *Patrimoni culturali e paesaggi di Puglia e d'Italia tra conservazione e innovazione*, Atti delle Giornate di studio (Foggia, 30 settembre e 22 novembre 2013), a cura di G. Volpe, Bari 2014, pp. 75-85.

si osserva che ogni possibile radicale riforma della tutela dovrebbe partire da una serie di *scelte culturali* di fondo, che assumano il concetto di tutela contestuale, di tutela come sistema inclusivo, come servizio pubblico, come luogo della ricerca e della formazione condivise, come comunicazione e democratizzazione della cultura, come superamento di una concezione elitaria e gelosa del patrimonio, come massima circolazione dei dati, di una tutela come chiamata a raccolta di tutte le energie positive del paese.

Demagogia e qualunquismo sono figli, purtroppo legittimi, di una concezione dell'amministrazione pubblica che vede nei cittadini nemici ostili da cui difendersi invece che alleati cui prestare servizi e dai quali attendere idee e sollecitazioni. Per questo restiamo interdetti quando una componente consistente di addetti ai lavori nel campo dei beni culturali, che esprime posizioni di grande preoccupazione per lo stato generale del settore (e come dargli torto?), si attesta poi su posizioni sostanzialmente conservatrici rispetto ad ogni pur blanda proposta di innovazione. Conservatrici perché alle giuste denunce del degrado del patrimonio culturale si accompagna in genere una difesa 'senza se e senza ma' dello *status quo*, non solo per quanto riguarda le norme, ma finanche le strutture organizzative della tutela, ritenute intoccabili (CONSERVAZIONE; OLISTICO). Sì che una desolante alleanza tra «una corporazione serrata e malinconica di funzionari» e alcune «associazioni benemerite e vecchiotte» non trova di meglio che proporre una «mera restaurazione»⁷.

⁷ A. Carandini, *Archeologia classica. Vedere il tempo antico con gli occhi del 2000*, Torino 2008, pp. 159-160. «Se la tutela è attuata in modo

Tutta politica è anche l'affermazione liquidatoria che assimila destra e sinistra in una «visione anti-pubblica del diritto dei beni comuni», che Montanari ha tutto il diritto di esprimere, dal momento che il conservatorismo culturale di una parte consistente della sinistra tradizionale non da oggi si coniuga con la dimensione movimentista (NO). Deve essere chiarito però che l'antico concetto di 'bene comune', che fa riferimento a una gestione comunitaria di beni considerati irrinunciabili per il benessere di una comunità, non può venire impropriamente scambiato con quello di monopolio statale, che comporta spesso – come ben sappiamo – una sorta di delega ad una gestione burocratica delle ricchezze collettive.

Un sapore fondamentalista si sente anche nell'auspicio apoditticamente formulato di «far evadere il patrimonio culturale dalla prostrazione materiale e morale in cui è stato confinato dal totalitarismo neoliberista» (Premessa). Non perché non sia esistita con il thatcherismo e il reaganismo, e tuttora esista nella esperienza politica, specie di area occidentale, una forte spinta iperliberista, peraltro viva e vegeta anche all'interno delle politiche comunitarie europee; ma perché attribuire ad essa la responsabilità prima, se non unica, della crisi materiale e morale non del patrimonio culturale ma della sua amministrazione e gestione, con tutto ciò che questo implica in termini di ricerca, tutela, valorizzazione e comunicazione, è quanto meno inconcludente, e neanche tanto consolatorio. E allora, per dirla alla John Kennedy con una celebre canzone di Irene Grandi: «prima

insoddisfacente – aggiunge Carandini (*ibid.*, p. 162) – ciò avviene per una mentalità corporativa considerata progressista».

di pretendere qualcosa, prova a pensare a quello che dai tu». Che tradotto significa: ma Montanari e quanti come lui si accontentano di individuare nell'ideologia e nelle politiche neoliberiste i colpevoli di fenomeni che hanno radici storico-culturali assai più complesse e responsabilità tecniche e politiche assai più specifiche, pensano davvero che la cultura politica e amministrativa dell'Italia repubblicana (della quale il neoliberismo è stata componente solo parziale) e la cultura specialistica degli addetti ai lavori, ampiamente alimentata (come è storicamente accertato nelle vicende dell'Italia unita) dalle componenti culturali progressiste, non abbiano davvero alcuna responsabilità in merito? Per quello che hanno fatto e non detto, per quello che hanno detto e non fatto? La percezione che ha di sé una comunità scientifica è fondamentale per favorirne l'evoluzione critica, ma se la percezione del proprio ruolo e dell'oggetto della propria competenza si distacca troppo dalla realtà di riferimento, lo specchio in cui si guarda rinvia un'immagine autoreferenziale sempre più distaccata dalla realtà. È questa la condizione in cui si trova non Montanari, ma l'ambiente culturale conservatore della sinistra italiana, che grida 'al lupo, al lupo', eternamente scontenta del presente ma ancor più paurosa del futuro (PETROLIO).

E poiché Montanari è perfettamente consapevole dei limiti culturali gravissimi della propria 'consorteria' rispetto agli aspetti pubblici delle politiche riguardanti il patrimonio culturale (e in termini diversi potremmo affrontare il discorso per gli archeologi, gli architetti e via dicendo), è così sicuro che il problema non si annidi anche nel fatto che qualcosa non abbia funzionato nel rapporto tra cultura e politica, tra amministrazione e politica, sempre più succu-

be alla burocrazia perché sempre più incolta, tra cultura e amministrazione, per esempio su quel terreno fondamentale che individua le funzioni dell'amministrazione statale non come sovraordinate al cittadino (pilastro della gestione burocratica), ma al servizio del cittadino? ⁸.

Ecco dunque che all'ideologia neoliberista che calpesta la Costituzione (Zenit) si contrappone, animata dalle migliori intenzioni, una certa ideologia novecentesca, caricaturalmente riferita alla Costituzione, che non solo pasticcia i concetti niente affatto coincidenti di pubblico e di statale, ma identifica a priori in quest'ultimo versante il punto di partenza e di arrivo di politiche amministrative e di gestione, la cui pubblicità dovrebbe essere misurata sulla base dei risultati, non delle forme attraverso le quali questi eventualmente si raggiungano o meno (e, infatti, lamentiamo il mancato raggiungimento delle finalità indicate dagli artt. 3 e 9 della Costituzione). Senza contare l'assoluta assenza di controlli circa il raggiungimento degli obiettivi di gestione nella pubblica amministrazione, che ovviamente penalizza i migliori incentivando il lassismo. Il conservatorismo da sempre è un rifugio sicuro per chi ha paura di esporsi e di assumersi le proprie responsabilità (GESTIONE).

L'aspetto conservatore di queste posizioni, che hanno ampia rappresentanza nell'arcipelago della sinistra italiana, esce quindi allo scoperto nel libro di Montanari nella sua curiosa attribuzione della crisi di «ogni idea di giu-

⁸ Lo sostiene perfino l'attuale Segretaria Generale del Mibact: cfr. A. Pasqua Recchia, "Tra tutela e valorizzazione, tra centro e periferia, tra beni culturali e paesaggio", in *Patrimoni culturali e paesaggi*, cit., pp. 97-109, in part. p. 108: «È il momento del passaggio dall'idea di bene Culturale 'Custode' all'idea di Bene Culturale 'Servizio'».

stizia sociale e solidarietà» in Europa *tout court* a quella brutta cosa che è la «modernizzazione» (Premessa). E peggio ancora si manifesta in un sorprendente, nostalgico paragone tra i bei tempi in cui la tutela del patrimonio era una semplice Direzione Generale del Ministero della Pubblica Istruzione (peraltro arcaisticamente denominata 'Antichità e Belle Arti': sono gli anni in cui Ranuccio Bianchi Bandinelli scriveva il suo pamphlet sui beni culturali... allo sbaraglio!⁹) e la cupa prospettiva del suo attuale congiungimento con le politiche del turismo (Diritti e doveri). A tal proposito si potrebbe ricordare che la separazione dell'amministrazione della tutela dall'istruzione risale alla nascita stessa del nuovo Ministero dei Beni Culturali nel 1975 (operazione che anche Montanari converrà non essere nata all'insegna dell'ideologia neoliberista). Ma davvero incomprensibile è la svalutazione che ci viene proposta del concetto stesso di turismo (TURISMO), non solo perché le sue origini, anche lessicali, lo legano alla nobile stagione del *Grand Tour*, ma perché questo gigantesco fenomeno (anche nelle sue dimensioni di massa, sappiamo quanto problematiche) rappresenta una delle boe di salvataggio alle quali l'Italia può sperare di cercare aiuto nella crisi epocale che travolge le economie europee. Una crisi dalla quale si può trovare scampo lavorando anche ad un'idea globale di Europa 'museo del mondo', cioè terra non solo depositaria di quantità e qualità enormi di patrimonio (HERITAGE), ma anche madre stessa di riflessioni e strumenti circa la memoria storica dell'umanità nel suo insieme e il ruolo che

⁹ R. Bianchi Bandinelli, *AA., BB. e B.C. L'Italia storica e artistica allo sbaraglio*, Bari 1974.

la cultura europea può svolgere nella percezione del presente e nella programmazione del futuro a livello globale.

Forse, senza nulla togliere alla gravità epocale dei problemi che abbiamo di fronte, se ci liberiamo da quella visione apocalittica e perdente cui facevo prima riferimento, sarebbe già un passo avanti se provassimo a vedere l'accorpamento attuale del Ministero non come uno scioglimento del patrimonio culturale nell'alveo del turismo, ma, viceversa, come un ingresso del turismo nell'alveo del patrimonio. Ancora una volta viene dunque da riflettere che il conservatorismo, figlio della paura, si annida nei dettagli per venir fuori quando meno te l'aspetti. Proviamo allora a guardare alla Costituzione non con la nostalgia con cui si guarda indietro ad un eden perduto, ma come la fonte dei nostri valori di ieri e di oggi, non per conservarli immoti ma per innovare alla luce di quelli.

Cerchiamo, innanzitutto, di avere meno paura del «culto religioso del mercato» (Finanziamenti; MARKETING), anche perché in termini di laicità le élite culturali del Novecento hanno ben poco da insegnare alle giovani generazioni, vista la sacralità con la quale hanno coltivato quella 'religione dell'antico' che è all'origine del distacco tutto moderno delle popolazioni dal loro patrimonio culturale che tanto lamentiamo¹⁰. E cerchiamo di avere meno paura delle parole. Solo chi ragiona e opera in difesa può indossare quegli strani occhiali che fanno leggere 'monetizzazione' dove sta scritto 'valorizzazione' (Lavoro) e può cercare nelle vicende fiorentine del primo Quattrocento un argomento inconsistente per dileggiare («È la valorizzazione, bellez-

¹⁰ A. Ricci, *Attorno alla nuda pietra*, Roma 2006.

za!») la ricerca del senso del valore del patrimonio (Tutela). Due lenti meno offuscate potrebbero invece aiutarci a leggere in questa parola ciò che i padri costituenti nell'art. 9 hanno semplicemente chiamato 'promozione della cultura'. Nel 1948 il termine 'valorizzazione' non esisteva, altrimenti lasciatemi immaginare che lo avrebbero usato: certamente esisteva però già il problema sociale e culturale che quel termine esprime e che sta oggi davanti a noi arricchito dei tanti altri risvolti che l'evoluzione culturale, sociale ed economica di questi ultimi decenni ha messo allo scoperto (PETROLIO).

Conservatore forse al di là delle proprie intenzioni, Montanari è al tempo stesso (questa volta intenzionalmente, come egli stesso ammette¹¹) 'talebano', se con questo termine assai violento, di cui mi scuso, vogliamo indicare chi professa certezze in nome di una verità di cui si proclama custode. Nascono in tal modo alcune vere e proprie cadute di stile, che travalicano quel tanto di retorico che ogni tanto è legittimo attendersi in un libro che vuole anche avere la natura del pamphlet. Possiamo quindi professare liberamente opinioni anche molto diverse su un tema come la TAV di Val di Susa, che divide verticalmente l'opinione pubblica; ma forse non serve a nulla sentenziare che quel discusso progetto «vuol dire riempire di amianto e di uranio l'acqua e l'aria, distruggere i siti archeologici, calpestare i diritti fondamentali della persona» (Ambiente). E forse anche la vicenda fiorentina della tanto discussa concessione d'uso di Ponte Vecchio per una sera alla Ferrari non implica

¹¹ Mi riferisco al suo intervento in occasione del citato incontro di Palazzo Massimo (giugno 2014).

necessariamente che «ciò che viene devastato da questa ennesima sottomissione alla religione della disuguaglianza è la sacralità tutta laica della democrazia» (Uguaglianza). Senza contare che la concezione elitaria del patrimonio culturale, di cui siamo quotidianamente testimoni, è anch'essa una limpida espressione della 'religione della disuguaglianza'. Insomma, le parole possono essere pietre, e un fine scrittore come Montanari non può non rendersi conto che queste sfebbrate linguistiche tolgono fascino e potenza alla pur vigorosa argomentazione della sua scrittura (NO).

Stato!

Questo atteggiamento manicheo emerge anche là dove Montanari accenna alle difficoltà e ai limiti della Pubblica Amministrazione: tra Stato ed Enti locali Montanari prende partigianamente parte per il primo, lasciando ai secondi il ruolo di capro espiatorio. Il progressivo declino della manutenzione ordinaria di città e campagne è messo in capo alle amministrazioni comunali «stroncate da ondate di definanziamenti, ma anche deviate da incapacità e corruzioni» (Bene comune). Tutto vero: ma questi limiti o queste patologie non sono forse equamente distribuite in tutta la macchina pubblica, comunale, provinciale, regionale e statale? Forse non basta scrivere sui giornali: servirebbe anche leggerli per avere i quotidiani bollettini di un malgoverno spalmato equamente su tutta la macchina pubblica e – quel che è peggio – capace di oscurare le tante occasioni di buon governo che pur esistono e ci lasciano sperare in un futuro migliore. Ma per Montanari il mondo si divide in buoni e

cattivi e ai Comuni viene paradossalmente accollata pure la responsabilità di aver abbandonato al loro destino niente meno che le nostre Soprintendenze: «stremate da decine di *spending review*, prive di personale, pressate da interessi ben più grandi di loro e lasciate sole dagli enti locali (assai spesso proni agli interessi del denaro, più che all'interesse pubblico), le nostre soprintendenze arrancano» (Tutela).

Questo 'pubblico' ora buono (le Soprintendenze) ora cattivo (i Comuni) credo che stia ovviamente solo nella testa di Montanari, perché il *cahier de doléances* reciproco è lungo come una quaresima e dare le medaglie è del tutto inutile. O almeno, potremmo darle dopo che ciascuno si sia interrogato sulle proprie diverse responsabilità («Prima di pretendere qualcosa...» torna a farsi sentire...), dopo che sia stato analizzato in concreto quale di queste istituzioni sia di volta in volta la vittima e il carnefice negli infiniti contenziosi che le riguardano e specialmente dopo che si sia smesso di giudicare le istituzioni e i loro responsabili in base al criterio di appartenenza invece che in base anche a quello di responsabilità individuale e di efficienza generale (APPARTENENZA). È sotto gli occhi di tutti, infatti, che uno dei problemi della nostra Pubblica Amministrazione, anche nel campo della tutela, sta proprio nel fatto che le singole norme, nella giungla legislativa e regolamentaria creata in più di un secolo di ossessione normativa, sono quotidianamente applicate in modo radicalmente diverso a seconda della cultura, della capacità professionale, della sensibilità istituzionale e sociale di sindaci e assessori, e ancor più di soprintendenti e loro funzionari¹².

¹² Pietro Petrarola parla in merito di «rischio di scivolamento con-

Dalla pagella manichea di Montanari non si salvano ovviamente neppure i cittadini (torneremo dopo sul concetto di privato) e le libere associazioni culturali, quali il FAI, la cui funzione di grande testimonianza civile (almeno a mio modesto parere, e forse dei tanti iscritti o delle tante persone che godono delle sue iniziative¹³) viene liquidata come «una gestione da antico regime» (Diritti e doveri), quando basterebbe interrogarsi se la funzione suppletiva svolta da questa, come da altre benemerite associazioni di diritto privato, non sia se non una delle risposte possibili al tradimento della Costituzione (la parola è pesante, ma su quel testo abitualmente si giura) operato in questi decenni dalla gestione ministeriale del patrimonio.

Quel che è buffo, anzi paradossale, è che Montanari di questo 'tradimento' (che poi si traduce in inefficienza) è perfettamente consapevole, perché è il primo – come abbiamo visto – a lamentarsi del fatto che il nostro Ministero dei Beni Culturali (nonostante i continui cambiamenti di nome e di carte intestate) non è mai stato inteso «come un ministero per i diritti» (Diritti e doveri), ma – aggiungo io – come un Ministero / Prefettura, dove troppo spesso la tutela è stata intesa come quella serie di procedure amministra-

tinuo dalla totale discrezionalità verso l'arbitrarietà, che, com'è noto, ha portato tanto a dannosi assensi quanto a immotivati dinieghi» (P. Petrarola, "Tutela e valorizzazione", in *Musei e valorizzazione dei beni culturali*, a cura di M. Montella e P. Dragoni, Bologna-Macerata 2010, pp. 43-54, in part. pp. 48-49).

¹³ Come noto, il riferimento per il FAI è il National Trust: cfr. A. Carandini, "Il FAI per la Puglia e l'Italia. Il ruolo dell'associazionismo e della partecipazione dei cittadini", in *Patrimoni culturali e paesaggi*, cit., pp. 159-167.

tive necessarie per proteggere il patrimonio dai cittadini, cioè dai loro proprietari. E poiché l'atteggiamento manicheo sarebbe fuor di luogo anche in questo caso, mi affretto a specificare che questa attitudine contraria alla concezione della Pubblica Amministrazione come fornitrice di servizi non può essere messa in capo al ministro *pro tempore*, al direttore generale, al soprintendente, ai funzionari, ai custodi e ai loro sindacati.... Perché queste responsabilità si distribuiscono a scendere gerarchicamente dall'alto verso il basso e si concretizzano poi nell'operato dei singoli, che per il fatto di appartenere a questa o quella struttura della P.A. non sono per questo né da assolvere né da condannare, ma da giudicare in base ai propri comportamenti commisurati alle proprie responsabilità (APPARTENENZA; UNIVERSITÀ).

Delle deficienze e inefficienze del nostro sistema di tutela Montanari è dunque perfettamente avvertito. E giustamente le fustiga: «Se lo stato italiano – scrive – facesse la sua parte, tutelando davvero paesaggio e patrimonio, potrebbe promuovere credibilmente una campagna culturale e fiscale per suscitare un vero mecenatismo...» (Finanziamenti). Già. E perché mai questa parte non la fa e non l'ha mai fatta? Possibile che alla descrizione del fenomeno non faccia seguito un tentativo di analisi delle sue cause?

Temo che la risposta sia nella pagina precedente: è questione di soldi, cioè di bilancio ministeriale. «Se poi – scrive Montanari, forzando il paradosso – riuscissimo ad arrivare a 5 miliardi l'anno, avremmo un patrimonio mantenuto con lindore svizzero, e senza chiedere aiuto a nessuno speculatore privato. Certo, saremmo sopra la media europea: ma il nostro patrimonio non lo è?». Sì che lo è, caro Montanari.

Ma questa tiritera consolatoria e autoassolutoria che le parti più conservatrici del settore della tutela ci ripropongono da decenni come una minestra riscaldata ('dateci soldi e personale e tutto filerà liscio!') è talmente priva di argomentazioni e riscontri con la realtà, che basta andarsi a rileggere l'introduzione alla *Relazione finale* della mitica Commissione Franceschini (parliamo di mezzo secolo fa) per capire che così non è. Scrivevano i Commissari: «Dall'insieme degli elementi acquisiti, e qui riassunti, la Commissione d'indagine ha tratto il *sicuro convincimento* che lo stato di generale precarietà e decadenza del patrimonio archeologico, artistico, storico, ambientale, librario ed archivistico italiano non può essere attribuito esclusivamente, e neppure prevalentemente, ad una deficienza quantitativa di personale e di finanziamento delle competenti Amministrazioni pubbliche di tutela, come spesso si è affermato o si afferma; ma deve essere spiegato, soprattutto, come conseguenza di *un basilare difetto d'impostazione del sistema* stesso della tutela di beni culturali, tale da esigere *non miglioramenti o perfezionamenti, bensì rimedi di natura radicale*»¹⁴.

D'altra parte, dopo la nascita del Ministero per i Beni Culturali si ebbe, come è noto, anche un sensibile incremento quantitativo del personale addetto al servizio di tutela, che meritò tuttavia uno sconcolato commento di Giovanni

¹⁴ *Per la salvezza dei beni culturali in Italia, Atti e documenti della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*, I, Roma 1967, p. 6. Il testo è stato opportunamente valorizzato da Claudio Gamba nel suo intervento al recente seminario sul cinquantenario della Commissione Franceschini organizzato a Roma dalla Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli il 5 maggio 2014.

Urbani: «tutti sanno di quanto è precipitosamente cresciuto in poco più di una decina d'anni l'organico delle Soprintendenze, per non parlare di quello del ministero. C'è qualcuno capace di scorgere un sia pur minimo segno di progresso che si accompagna a questa crescita quantitativa?»¹⁵. In attesa di una risposta, che tuttora manca, basta forse andare a vedere quali siano le capacità di spesa del Mibact, sulle quali i nostri conservatori, in santa alleanza con la burocrazia di Stato, non amano soffermarsi (QUATTRINI).

Questa cosa dei soldi (intendiamoci: il tema risorse è cruciale e guai a minimizzarlo!) smuove qualche altra riflessione: «Perché – si domanda Montanari – non c'è traccia di un *crowd funding* privato capace di contribuire non a espropriare, ma a restituire il patrimonio ai cittadini?» (Finanziamenti). Questo motivo della 'restituzione' dell'Italia agli italiani – che anch'io considero centrale – torna, infatti, anche in altre parti del libro (Narrazione), dove si tocca il tema della comunicazione; ma non può esimerci dal sollevare innanzitutto una domanda: chi ha tolto agli italiani il loro patrimonio? Par di capire, infatti, che il patrimonio della nazione (cioè dei cittadini) non solo non appartenga a loro (qualcuno glielo ha dunque sottratto) ma non sia neppure più percepito come tale. E questo rende la malattia assai più grave da curare, specie in mancanza di una anamnesi, che per fortuna qualcuno ha tentato di fare.

Le radici di molti dei problemi attuali stanno, infatti, nella stessa storia della tutela in Italia. Un momento cruciale, e ambivalente, fu in particolare quello della stagione laica della demanializzazione dei beni artistici e monumentali

¹⁵ Urbani, *Intorno al restauro*, cit., p. 80.

e del processo di affrancamento e civilizzazione portato avanti dalla borghesia italiana del tardo Ottocento. La tutela legale, fatta di secolari divieti e di sanzioni¹⁶, prese allora definitivamente il posto – con tutte le sue benemerenze storiche – di quella che è stata giudicata come una sorta di spontanea conservazione sociale. Risale a quel momento, e a quel dibattito, l'indebolimento del versante municipale in favore dello Stato unitario, anche se il prezzo da pagare fu «un'ulteriore rottura del nesso patrimonio-territorio-comunità»¹⁷, fino a che la trasformazione definitiva della figura del soprintendente in un funzionario statale nel lontano 1923 coincise – come scriveva efficacemente Andrea Emiliani – con la definitiva sottrazione agli italiani del loro stesso patrimonio¹⁸.

Da allora molta acqua è passata sotto i ponti, anche nel rapporto beni culturali / cittadinanza. Guerre, dittature, socialismi e democrazie, boom economici e crisi, strapotere del ceto medio e dei media... quante ne abbiamo viste? Nella democrazia di massa complicatamente viva in Italia da settanta anni il potere decisionale lo esercitano ormai anche quelle maggioranze, che sono state escluse dalla percezione del valore dei beni culturali, quasi – starei per dire – infeudati ad una ristretta cerchia di 'addetti ai lavori', che li custodiscono come un valore in sé (ZERO).

Montanari al tema è tuttavia sensibile, tant'è vero che si

¹⁶ A. Emiliani, *Leggi, bandi e provvedimenti per la tutela dei Beni artistici e culturali negli antichi stati italiani 1571-1860*, Bologna 1978.

¹⁷ M. Montella, "La costruzione del patrimonio culturale nazionale", in *Il Capitale Culturale*, 9, 2014, pp. 157-167, in part. pp. 161-162.

¹⁸ A. Emiliani, "Musei e museologia", in *Storia d'Italia*, V, *I documenti*, Torino 1973, pp. 1615-1655, in part. p. 1652.

compiace dei Pisani che a San Paolo a Ripa d'Arno danno vista di sentirsi davvero proprietari del patrimonio perché cittadini e dunque sovrani, tanto da mettere su Facebook le fotografie delle recinzioni che impediscono da tempo l'accesso alla chiesa (Tutela). Ottima iniziativa, naturalmente: da prendere a modello e moltiplicare. Possiamo semmai domandarci se quelle foto i cittadini di Pisa avrebbero potuto scattarle qualora il cantiere fosse stato in atto: probabilmente no al suo interno, perché l'accesso sarebbe stato vietato, e tanto più la documentazione fotografica, e no anche al suo esterno, considerato il costume sempre più in voga di circondare gli scavi archeologici e i cantieri di restauro in città con recinzioni impenetrabili degne di Fort Apache. Insomma, il tema della libera riproduzione dei beni culturali di proprietà pubblica è non solo un macigno per studiosi, turisti e curiosi, ma è forse una delle cartine di tornasole che aiutano a capire dove sta la magagna. Peccato che questo aspetto così centrale della gestione del patrimonio non scaldi l'animo di Montanari. Che peraltro non è solo, dal momento che la difesa dei diritti del cittadino dai soprusi (perché tali sono) della Pubblica Amministrazione in merito non è mai stata all'ordine del giorno neppure delle storiche associazioni culturali che si battono per la difesa del nostro patrimonio, come Italia Nostra, l'Associazione Ranuccio Bianchi Bandinelli, il più recente Comitato per la Bellezza e via dicendo, sempre in prima fila nella difesa dell'esistente.

Insomma, il fatto che una istituzione sia statale non implica che vada difesa in quanto tale. Anzi, un'amministrazione statale inefficiente e ostile ai cittadini (sono quelle dove l'amministrazione è gestita secondo le pratiche e i

fini della burocrazia) è l'avversaria dei cittadini, che hanno tutto il diritto di autorganizzarsi e di pretendere una radicale riforma dei sistemi non efficienti. E quindi Montanari fa bene ad invitare noi tutti cittadini ad «accendere la luce nella casa in cui abitiamo da anni al buio perché non abbiamo mai avuto il desiderio di vederla. Ed equivale ad essere cittadini e non clienti; visitatori e non consumatori; educatori di noi stessi e non contenitori da riempire» (Quotidiano). Insomma, a prenderci in mano. Perché vien voglia di domandarsi quanto questo ruolo sia stato percepito sin qui dalla gestione pubblica, ad esempio andando a contare numero e effetti delle convenzioni che il Mibact ha stipulato con il Ministero della Pubblica Istruzione per la diffusione della cultura del patrimonio nelle nostre scuole, come illustrano le pur lodevoli iniziative sparse qua e là in Italia, dovute più alla personale sensibilità del funzionario di turno che ad una pianificazione strutturale figlia di una politica consapevole.

Oppure di domandarsi: se «il sistema di tutela italiano era il più efficiente e democratico del mondo, perché le soprintendenze non sono state immaginate come semplici centrali burocratiche, ma come centri di ricerca applicata»? (Tutela)? O di confessarsi – come Montanari fa senza darsi spiegazioni – che «se oggi molti cittadini italiani in buona fede (oltre a qualche politico in mala fede) identificano le soprintendenze con depositi di polvere abitati da burocrati, forse ci sarà qualche ragione» (Tutela). Fermo restando che non si vede perché mai la mala fede debba essere caratteristica esclusiva dei politici. Bene, dunque, se la conclusione di Montanari, minimale ma certo condivisibile, è quella che

«il Mibac deve dimagrire al centro e diventare più efficiente in periferia» (Organizzazione).

In conclusione, quando Montanari ci descrive con efficacia la discarica di Maruzzella a Carditello «criminalmente realizzata su un terreno acquitrinoso in cui il percolato penetra fino alla falda» e denuncia che «mentre nessuno monta la guardia alla reggia, l'esercito controlla in modo assai efficiente le vicinissime discariche [...] e grandi cartelli gialli avvertono che le fotografie sono proibite» (Tutela; FOTOGRAFARE), sorge spontaneo, ma non felice, dal cuore un solo grido: è lo Stato, bellezza! Quello stesso che ha messo per decenni nei nostri musei il divieto di fotografare il patrimonio pubblico¹⁹. E il fatto che nella cultura politica italiana sia endemica l'assenza di consapevolezza circa il fatto che «lo Stato siamo noi» (Spazio pubblico) non è purtroppo consolazione sufficiente.

Che serva dunque uno stato più leggero e autorevole al centro e più forte e dialogante in periferia è un obiettivo che possiamo sperare condiviso da ambienti anche di diverso orientamento politico, culturale e professionale. Altro discorso è l'organizzazione di questi uffici periferici, sballottati negli ultimi anni nella griglia delle direzioni regionali problematicamente sovrapposte alle diverse soprintendenze settoriali. Non è questa la sede per riaprire

¹⁹ Come noto, una parziale liberalizzazione del regime di autorizzazione della riproduzione e della divulgazione delle immagini di beni culturali per finalità senza scopi di lucro, quali studio, ricerca, libera manifestazione del pensiero, espressione creativa e promozione della conoscenza del patrimonio culturale, è stata concessa solo con il recentissimo D.L. 31 maggio 2014, n. 83, voluto dal Ministro Franceschini, meglio noto come *Art Bonus*.

il dossier, innanzitutto culturale ma con preziosi risvolti operativi e organizzativi, che spinge non solo me a preferire un sistema di tutela basato su soprintendenze non 'miste', ma uniche, che sappiano mantenere e sviluppare una visione olistica della tutela²⁰ (OLISTICO). Una simile scelta non significherebbe affatto deprimere o marginalizzare le competenze specialistiche, che continuerebbero ad operare in un clima di condivisione culturale di sinergie operative (SPECIALIZZAZIONE). La settorializzazione costringe, infatti, a focalizzare l'attenzione su singoli problemi, sicuramente reali, ma che spesso sono piuttosto i sintomi di un malessere più generale, che va capito e curato: ma se l'anamnesi è reticente o parziale, anche la terapia non sarà da meno.

Dispiace semmai constatare che il tema non appassioni Montanari, che – rigido custode dello *status quo* – sembra attenersi al tam-tam che paventa come il fumo negli occhi una più moderna e meno accademica organizzazione degli uffici. Dispiace, perché l'impostazione culturale di Montanari è invece tutta orientata – come abbiamo già segnalato – alla cultura del contesto, che ci «dice che il paesaggio (cioè la natura vissuta dall'uomo) e il patrimonio artistico (cioè l'arte) non si possono separare e vanno difesi insieme» (Ambiente), perché natura, arte e storia rappresentano un palinsesto straordinario che come tale gli italiani sono

²⁰ Il tema fu posto per tempo già da C. Pavolini, "Per una Soprintendenza unica", in *Ostraka*, V, 2, 1996, pp. 377-387. Ultimamente si veda, oltre al citato intervento di Manacorda, Montella, "Per una riforma radicale", cit., anche G. Volpe, "Università, studi umanistici, patrimoni culturali, paesaggi", in *Patrimoni culturali e paesaggi*, cit., pp. 23-42, in part. pp. 40-42.

invitati a rileggere (Educazione), mentre i loro funzionari devono e vogliono continuare a trattarlo a spezzatino per proteggere i propri orticelli dal paventato prevalere della corporazione professionale degli architetti (anche questo andrebbe detto nel lemma Verità²¹).

Valorizzazione

La conoscenza – ci assicura Montanari – è il vero fine della tutela. E noi lo seguiamo quando contrasta quella «diffusa retorica [che] oppone le 'emozioni' alla conoscenza, che viene guardata con sospetto» (Conoscenza), anche se non mi nascondo che l'approccio razionale al patrimonio non ha nulla da perdere da un maggiore spazio 'concesso' ad un approccio che sia anche emozionale, ma non per questo meno umano. Per non parlare di un accostamento ludico, nel senso classico del termine, in cui il concetto di divertimento allude ad un arricchimento esperienziale ben diverso dalle pratiche rituali da 'religione dell'antico'. Gli esempi non mancano: dalla splendida sistemazione dei re-

²¹ E, infatti, Montanari lo sa benissimo, come si capisce da quanto scrive nel citato intervento su *Il Fatto quotidiano* del 28 luglio 2014: «D'altra parte, l'unione tra le soprintendenze architettoniche e quelle storico-artistiche è piena di rischi (come ho scritto), ma è un'alternativa migliore alla altrimenti necessaria soppressione di alcune sedi: e la chiusura a riccio dei miei colleghi storici dell'arte è un errore in sé (perché è motivata dal timore che a guidarle siano solo architetti: ma non possiamo rinunciare a fare una cosa giusta per paura che ci venga male, bisogna invece essere determinati a farla venir bene), ed è un errore che antepone l'interesse della corporazione all'interesse del patrimonio».

sti antichi sotto Palazzo Valentini a Roma²², che innovano le forme della contemplazione dei ruderi regalando emozioni da 'tutto esaurito', a certe semplici iniziative di successo, solo apparentemente marginali, come quelle che offrono un aperitivo serale all'antica tra le mura di un sito archeologico coniugando in modo originale comunicazione verbale, sensoriale e divertimento²³.

Ci sentiamo in sintonia con lui anche nella valutazione del rapporto che c'è tra educazione al patrimonio e concreta possibilità di spingere gli italiani a viaggiare per andare alla scoperta del loro paese (Educazione). Qualunque politica di allargamento sociale delle conoscenze necessita, infatti, di due azioni complementari²⁴, tanto sul fronte della domanda, indirizzando ad essa i diversi livelli dell'istruzione, da quella scolastica a quella affidata agli istituti culturali, quanto su quello dell'offerta, mettendo in campo servizi efficaci di comunicazione adeguati ai diversi pubblici cui essa si rivolge.

Il fatto è che questa diffusione della conoscenza avviene attraverso un percorso, che può avere molti tracciati, ma un solo nome: valorizzazione (PETROLIO). Perché è attraverso la valorizzazione che si moltiplica la conoscenza, attuando quella promozione della cultura che l'art. 9 della Costituzione assegna alla Repubblica come suo compito fondamentale. E anche questo Montanari lo sa bene, visto

²² Sul complesso si veda *Palazzo Valentini. L'area tra antichità ed età moderna: scoperte archeologiche e progetti di valorizzazione*, a cura di R. Del Signore, Roma 2008.

²³ Si veda il sito www.aperitivoarcheologico.it.

²⁴ M. Montella, *Il capitale culturale*, Macerata 2009, p. 65.

che in un passaggio del suo libro arriva a definire la valorizzazione come una «attività costituita dall'esercizio delle funzioni e dalla disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, al fine di promuovere la cultura» (Organizzazione). Si direbbe una frase scritta in un momento di abbassamento dell'ossessione²⁵, secondo la quale – come abbiamo visto – la 'valorizzazione' viene sbrigativamente liquidata come 'monetizzazione' (Lavoro) in grazia di un equivoco linguistico sul concetto di valore, che ovviamente non ci aspetteremmo da parte di un avveduto intellettuale come Montanari.

Che la parola 'valore' non possa essere appiattita e costretta nella semplice cornice finanziaria è talmente ovvio che non occorre argomentarlo. Basterà rinviare in merito alle pagine chiarissime di Massimo Montella²⁶. Sta a noi, semmai, addetti ai lavori il compito di mettere in luce i valori che il patrimonio contiene in sé, perché essi possano essere scoperti, elaborati, vissuti, arricchiti dalle comunità di riferimento. Motivo per cui ho avuto modo di esprimere altrove le mie profonde perplessità circa l'attribuzione in capo alla mano pubblica di quella funzione culturale libera e diffusa, la valorizzazione appunto (cioè l'attribuzione di valore laicamente intesa²⁷), che è propria della comunità

²⁵ È tratta, infatti, dall'art.6. del Codice dei beni culturali e del paesaggio (D.L. 22 gennaio 2004, n. 42), entrato in vigore il 1° maggio 2004.

²⁶ M. Montella, "Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale storico", in *Il Capitale Culturale*, 1, 2010, pp. 11-22.

²⁷ D. Manacorda, *Il sito archeologico fra tutela e valorizzazione*, Roma

dei cittadini, e strumento di riscatto da quella condizione di «indolenti ereditieri di quella grandezza perduta» così efficacemente evocata da Montanari (Zenit).

Il discorso ci porterebbe lontano. Ma sono tanti gli episodi che hanno visto protagoniste le nostre soprintendenze a tutela non delle opere d'arte ma dell'uso, più o meno di loro gradimento, che si faceva delle loro immagini. Anni fa si è avuto da ridire, ad esempio, in nome della tutela (quindi in termini di legge) sull'uso pubblicitario (per quanto volgare possa essere) non di una statua celebre come il Davide di Michelangelo, ma della sua immagine. Non risulta, al contrario, che il direttore del Louvre sia mai intervenuto per impedire i mille usi, più o meno dissacranti o banali, che si fanno della faccia di Monna Lisa. Mentre è recentissima la polemica circa l'uso 'performativo' dei Bronzi di Riace, che ostentano sui loro corpi muscolosi esili tanga, indossati non dalla loro immagine, ma dal delicatissimo originale, giustamente affidato alle gelose cure dello Stato, sul quale qualcuno aveva dunque pur messo le mani certamente in accordo con qualcun altro, anche se (la storia è spassosa!) a insaputa della Soprintendente!²⁸. Potremmo continuare: ad esempio notando che nessun funzionario ha mai avuto da ridire se un artista affermato come Christo impacchetta qualche celebre monumento, mentre la cultura degli 'esimi

2007, pp. 82-112; Id., "Archeologia tra ricerca, tutela e valorizzazione", in *Il Capitale Culturale*, 1, 2010, pp. 131-141, in part. pp. 138-140.

²⁸ Si veda *La Repubblica* del 4 agosto 2014, p. 18. Retrosцена in <http://www.dagospia.com/rubrica-31/arte/>. Il problema naturalmente non riguarda il buon gusto dell'operazione, quanto la mancanza di tutela di quelle statue, sul cui trattamento e sui cui movimenti tanto si discute accalorandosi, mentre...

palati'²⁹ ha gridato allo scandalo per la temporanea ricostruzione in resina delle colonne perdute del tempio di Venere e Roma sponsorizzata dal sarto Valentino. Insomma, l'aria che tira è che c'è qualcuno nel palazzo che ha le chiavi non della tutela fisica dei beni, ma dell'uso sociale che si fa di essi e perfino delle loro immagini e giudica e manda secondo le proprie categorie del bello e del brutto, che farebbero impallidire l'estetica di Stato del vecchio Zdanov di sovietica memoria.

D'altra parte, se pezzi di società civile si associano legittimamente in nome di una Bellezza non meglio definita e definibile, c'è poco da sorprendersi se questa categoria si insedia troneggiante sulle scrivanie dei nostri burocrati per educare le masse ai misteri dell'estetica (BELLEZZA).

Coinvolgere

Noi addetti ai lavori siamo spesso portatori di un sistema di valori storicamente minoritario, che non ha mai preso il potere in nessuna compagine socio-economica; ma siamo stati e siamo testimoni di un atteggiamento che, proprio perché basato sulla cultura, si vuole capace di valutare i fenomeni storici nel momento in cui si manifestano. Dovremmo poterlo fare ponendo attenzione anche agli aspetti della felicità individuale e collettiva, che sono collegati all'arricchimento culturale e non solamente alla soddisfazione dei bisogni primari (penso d'altronde che

²⁹ Devo l'espressione all'ironia sottile di M. Montella, "Editoriale", in *Il capitale culturale*, 8, 2013, pp. 7-8.

quello culturale sia alla fine dei conti un bisogno primario perché offre categorie di interpretazione della realtà che influiscono sulla qualità della vita).

Sono aspetti che dobbiamo tenere nel conto ogni volta che ci mettiamo in viaggio su quel cammino che collega il mondo degli studiosi e dei tecnici a quello della società nel suo complesso. È un cammino tracciato da secoli, la cui mèta è francamente inattuabile, come quei miraggi che si spostano sempre più in là, ma che ci riguarda infatti proprio come cammino in quanto tale, perché è lungo queste tappe della via che si snodano i segmenti della nostre vite. E per questo ci accaloriamo e ci scontriamo e rincontriamo, sapendo che non troveremo, e neppure cerchiamo risposte valide per sempre, ma indicazioni, suggerimenti, proposte, questo sì, che valgano almeno per quel tratto di strada che ci compete, e che facciamo insieme a quel mondo infinitamente più vasto e complesso di noi, che è fatto dalla società, oggi globalizzata. E qualche volta forse ci domandiamo se e quanto questo nostro interlocutore sociale percepisca la fatica e il calore con il quale affrontiamo le tappe del nostro viaggio. Parlo ovviamente della società intesa nella sua funzione di 'pubblico', unica e al tempo stesso poliedrica, dal momento che il pubblico in quanto tale non esiste, ma esistono i pubblici, o meglio, gli individui che li compongono.

E allora, se non vogliamo vivere da indolenti ereditieri che si sono mangiati da un bel pezzo il patrimonio lasciato dagli avi, occorre dunque che gli italiani siano, e si sentano, investiti della «custodia del nostro paese», che per Montanari significa innanzitutto (e come dargli torto?) pagare le tasse (Diritti e doveri). Bene. Potremmo aggiungere

che questo è necessario ma non sufficiente: nel senso che i cittadini, non solo in quanto 'portatori di interesse' ma in quanto veri e propri 'azionisti', hanno tutto il diritto di «pretendere dai poteri pubblici, istituzionalmente tenuti alla cura dei beni appartenenti alla comunità, comportamenti vantaggiosi per il capitale sociale»³⁰.

Certo, i cittadini godono tutti degli stessi diritti, ma tutelano anche interessi assai diversi e talora contrastanti: lì è la sfida. E qui è il terreno della cultura: non saranno le leggi e i regolamenti a imporre il buon gusto e i comportamenti eleganti: sta a noi, a quanti operano nel settore (dalla ricerca alla tutela alla comunicazione...), di contribuire a far sì che quei diritti, uguali per tutti, siano spesi al meglio, per tutti, dai più.

Che ruolo deve dunque avere la mano pubblica (nel nostro caso l'amministrazione statale della tutela) nello stimolare nascita e sviluppo di questo esercizio civico diffuso? Innanzitutto, dovremmo dirci, potrebbe non ostacolarlo. Non è, infatti, un caso che le esperienze di coinvolgimento delle comunità nella protezione del patrimonio siano spesso sorte 'nonostante' lo Stato o in situazioni in cui il potere di intervento dello Stato era più debole o marginale.

Montanari conosce e apprezza l'impegno dei cittadini di Parma nel risanamento del loro Ospedale vecchio (Bene comune), di quelli di Pisa verso il complesso di San Paolo a Ripa d'Arno (Tutela), «l'esperienza della Sanità a Napoli, l'unica [sic!] in cui un patrimonio storico e artistico riesce a produrre anche reddito senza che ne venga stravolta (anzi esaltandone) la funzione costituzionale» (Spazio pubblico),

³⁰ Montella, *Il Capitale culturale*, cit., p. 71.

o come l'apertura del castello di Venafro, «garantita dai volontari dell'Associazione Nazionale Carabinieri» (Lavoro). Potremmo aggiungere con lui tanti altri casi di partecipazione attiva dei cittadini tramite le associazioni di volontariato³¹, o l'esperienza degli Ecomusei, che rafforzano una consapevolezza diffusa del valore dei beni territoriali e aiutano a far maturare quella 'coscienza di luogo' che è necessaria per la costruzione di 'progetti locali' fondati su nuove forme di sviluppo sostenibile³².

Anche per Montanari questo genere di esperienze sono tesoro per l'amministrazione della tutela, perché «nelle nostre città c'è un enorme bisogno di restituire alla gestione diretta dei cittadini gli spazi improduttivi» (Spazio pubblico). E va anche più in là, aprendo alla possibilità di affidare «alcuni monumenti a cooperative o società di giovani storici dell'arte o archeologi, nel quadro di accordi e convenzioni tra soprintendenze e università» (Lavoro). È del tutto evidente che tali sperimentazioni, che dovrebbero moltiplicarsi, possono prestare il fianco ad iniziative fragili, magari ingenui, e pure culturalmente discutibili (di qui il ruolo-guida fondamentale della mano pubblica nell'orientare la valorizzazione). Ma quel che conta, dal mio punto di vista, è che queste esperienze da un lato potrebbero contribuire ad abbassare la natura di 'bene posizionale' a disposizione di gruppi sociali privilegiati, che il patrimonio

³¹ Carandini, "Il FAI per la Puglia e l'Italia", cit.

³² Volpe, "Università", cit., p. 40. Un esempio interessante è la Fondazione Archeologica Canosina, che raccoglie migliaia di cittadini soci, gestisce i siti canosini e dà lavoro ad alcuni giovani: cfr. www.canosium.it.

culturale ha da tempo acquisito grazie anche all'impegno in tal senso di molti addetti ai lavori, e dall'altro potrebbero offrire il più interessante terreno di confronto che ci offra la stagione della democrazia, dove i diritti dei cittadini sui 'beni comuni' siano non solo proclamati, ma sia pur problematicamente vissuti³³. In questo senso si potrebbe fare tesoro dell'abitudine inglese di sottoporre ad una discussione e ad un confronto tra i diversi attori sociali le scelte da compiersi rispetto a ciò che emerge dagli scavi archeologici, dal momento che la conservazione di ciò che viene alla luce deve essere argomentata e culturalmente motivata³⁴.

Ma l'atteggiamento aperto e condivisibile di Montanari appare come frenato da una paura recondita, che sembra andare in direzione contraria a quel «coraggio di rompere gli schemi» (Lavoro) al quale pur tuttavia ci invita. Non si capisce, ad esempio, il silenzio circa il ruolo enorme che potrebbe avere in tal senso l'associazionismo culturale, che a livello locale, regionale, nazionale si presenta come uno degli strumenti più ricchi e sani di cui l'Italia sembra potersi dotare in reazione positiva al decadimento dell'intervento pubblico sul patrimonio. Se l'anatema contro il

³³ Torna alla mente quanto, in relazione alla qualità di vita nei centri urbani, scriveva Giovanni Urbani un quarto di secolo fa: «La conservazione delle nostre antiche città dipende dai loro abitanti [...]. La scelta dunque è tra operare in modo che la conservazione resti l'interesse di una maggioranza 'dotta' o 'specialistica' [...] o sia riconosciuta dalla comunità come l'unica risposta efficace alla sua domanda di città più vivibili» (G. Urbani, in Montella, *Il capitale culturale*, cit., p. 63 nota 109).

³⁴ Su questo aspetto della tradizione britannica cfr. M.O.H. Carver, *Archaeological Value and Evaluation*, Mantova 2003; Id., *Making archaeology happen*, Walnut Creek 2011.

FAI lascia il tempo che trova per il sapore ideologico che lo anima, l'Italia pullula, se Dio vuole, di gruppi organizzati o appena embrionali, che rappresentano una riserva strategica, grazie alla quale il futuro è meno grigio di quanto per tanti motivi pur ci appaia. «Je prends mon bien où je le trouve», diceva Molière; e chissà che la crisi epocale della finanza del pubblico non possa anche essere una autentica occasione per pensare a modelli alternativi di gestione sociale del patrimonio (GESTIONE).

Ho detto altrove³⁵ quanto bello sarebbe veder nascere una variegata serie di affidamenti di pezzi di patrimonio a scuole, associazioni culturali o di categoria, comitati di cittadini o singoli individui, e non mi dilungo qui ulteriormente. Una cosa però deve essere chiara: mentre confidiamo che una stagione di apertura della gestione del patrimonio alla società civile possa dare un contributo inestimabile alla sua salvaguardia ed alla diffusione culturale, guai se le diverse forme di volontariato dovessero essere usate come alibi per non aprire le porte dell'Amministrazione alle giovani generazioni di operatori del patrimonio (archeologi, storici dell'arte, architetti e via dicendo), che le Università continuano a formare tra mille difficoltà soggettive ed oggettive. Nuove leve specializzate e cittadini comunque interessati a dare un contributo alla gestione del patrimonio non sono pedine intercambiabili in un gioco delle 'tre carte'; iniziative economiche di carattere sociale e volontariato non possono colmare i buchi di una burocrazia inefficiente, ma devono rafforzare l'alleanza fra un'ammi-

³⁵ D. Manacorda, "A proposito di Roma e della 'nuda pietra'", in *Città & Storia*, I, 2, 2006, pp. 607-613.

nistrazione volta al bene pubblico e i cittadini consapevoli del valore del patrimonio (APPARTENENZA). Alleanze, dunque, non supplenze, dal momento che un esercito di giovani è già pronto a prendere in mano l'amministrazione pubblica del patrimonio, sol che gliene si dia la possibilità. A loro dobbiamo guardare, perché sono il prodotto di una complessa formazione, che è il luogo dove non solo si trasmettono le conoscenze e si costruiscono gli strumenti concettuali e umani che aggiorneranno il saper fare e governeranno domani il territorio e il patrimonio con gli strumenti di domani (UNIVERSITÀ), ma è il luogo dove si stipula un contratto assicurativo sul fatto che la società del prossimo avvenire potrà ancora provare a confrontarsi degnamente (se non ad armi pari) con quelle forze che della storia, della cultura, della qualità profonda della vita non vedono né il fascino né la ricchezza³⁶.

Privato

Nel dibattito relativo alle forme di coinvolgimento dei cittadini nella gestione dei beni culturali c'è un problema, apparentemente terminologico, che nasconde una confusione foriera di strane contraddizioni. Mi riferisco all'atteggiamento di Montanari verso la parola 'privato' e, conseguentemente, verso il ruolo dei privati nei confronti del patrimonio.

³⁶ D. Manacorda, "La formazione in archeologia tra ricerca, tutela e valorizzazione", in *Quale futuro per l'archeologia?*, Atti del Workshop internazionale (Roma, 4-5 dicembre 2008), a cura di A.L. D'Agata e S. Alaura, Roma 2009, pp. 43-51.

Premesso che sono del tutto d'accordo con lui quando preconizza un nuovo Ministero forte ed autorevole, che «dovrà rapportarsi con i privati da una posizione di forza» (Organizzazione), cioè che faccia sempre e comunque prevalere il bene pubblico su ogni altro pur legittimo interesse (figuriamoci su quelli illegittimi!), è mai possibile che nell'immaginario di Montanari, e di tante altre 'anime belle' della sinistra italiana, il concetto di privato, e anzi la parola stessa, si debbano identificare con il male? Per un cortocircuito di cui si può capire la matrice, ma che diventa un velo paralizzante, il concetto di privato è associato, infatti, a quello di denaro e per sillogismo a quello di speculazione. Se ad esempio – come dice Montanari – «il museo è una struttura aperta al pubblico: non al privato» (Musei), non gli viene in mente che il pubblico altro non è che una sommatoria di privati, cioè di liberi cittadini, ciascuno con la propria cultura, i propri bisogni, i propri interessi, i propri limiti e i propri sogni? Lui stesso è un privato, come lo sono io, che dialogo con lui in questo momento. E possiamo essere portatori, ciascuno di noi, di un infinito desiderio di contribuzione ad un bene comune, che può prendere, certo, le forme più diverse: dal mecenatismo 'senza se e senza ma', che sembra essere l'unico ritenuto accettabile da Montanari (Finanziamenti, Ius soli), alle attività associative di natura privatistica che operano per la salvaguardia dei beni (il FAI, da questo punto di vista, è forse l'esperienza in atto più ricca di risultati³⁷), alle attività di impresa, che possono assumere le forme

³⁷ Capelli, "Rilancio", cit., p. 284 ricorda l'esperienza del recupero della cittadella settecentesca di Alessandria, da tempo abbandonata,

di cooperative (di giovani e non), di società, di ditte individuali, e in particolare di ONLUS, intese come centri di raccolta e coordinamento di competenze e esperienze delle più diverse origini nell'ambito del 'terzo settore', cioè di quel complesso di istituzioni e organizzazioni di natura privata, ma indirizzate alla produzione di beni e servizi con destinazione pubblica o collettiva, che si collocano tra Stato e mercato, ma non sono riconducibili né all'uno né all'altro³⁸. In un regime di limpida attribuzione di ruoli tutte queste diverse soluzioni possono dare il meglio di sé nell'ambito di progetti di valorizzazione culturale del patrimonio e di gestione manageriale, che abbiano come unico vero vincolo la tutela fisica del bene (quella che l'amministrazione statale non è in grado di assicurare in una infinità di casi, dietro le quinte come sul proscenio) e la sostenibilità economica della sua gestione, senza nulla togliere ad una difesa intransigente degli spazi d'intervento pubblico non delegabili a privati, ma permettendo, ove possibile, a questi ultimi di «agire con criteri aziendali, perseguendo i loro obiettivi d'impresa senza vincoli impropri»³⁹.

Ma per Montanari «la 'privatizzazione' minaccia la democrazia non solo come fenomeno economico, ma anche

portato a termine dal FAI anche grazie alla disponibilità di 800 detenuti del locale carcere (cfr. *La Repubblica* del 15 febbraio 2013, p. 40).

³⁸ «Le ONLUS [...] potrebbero determinare una 'rivoluzione civile' procedente dal basso, vale a dire dai cittadini, che permetta di individuare i problemi veri, vale a dire quelli di effettivo interesse per la collettività, per i quali essi dimostrano volontà e capacità di impegnarsi» (Capelli, "Rilancio", cit., p. 287).

³⁹ Montella, *Il capitale culturale*, cit., p. 130.

come processo culturale» (Spazio pubblico). Non gli piacciono i cittadini che si propongono per una gestione colta e produttiva del patrimonio pubblico, ma va in visibilio se un gruppo 'privato' di cittadini occupa il Teatro Valle di Roma e di fatto lo 'privatizza' al di fuori di ogni regola e di ogni legge e in barba alla comunità stessa degli addetti ai lavori. Ma si sa che il movimentismo, tante volte foriero di rinnovamento e speranze e meritevole di accendere fari luminosi là dove regna il grigio della cattiva gestione, è rischiosamente esposto a mutamenti genetici che lo trasformano in forme primitive di appropriazione indebita *extra legem*.

Torniamo allora alla Costituzione e al suo ignorato articolo 118, che nell'ultimo comma dispone: «Stato, Regioni, Province, Città metropolitane e Comuni favoriscono l'iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà». È una norma fondamentale, che potrebbe aprire la strada ad iniziative importanti e innovative, che «purtroppo è rimasta lettera morta»⁴⁰. E ciò vale per lo Stato come per le Regioni e i diversi Enti locali. Facciamo un solo esempio: l'Amministrazione di Roma Capitale e i punti di degrado del suo Centro storico.

Roma è meta – come si sa – di milioni di turisti che vengono a visitare la città più ricca di testimonianze storiche da ogni parte del mondo, aggirandosi in uno strano puzzle fatto di monumenti 'tirati a lucido' (si fa per dire) e di sacche

⁴⁰ Capelli, "Rilancio", cit., p. 285. Si veda in proposito D. Nardella, "La gestione dei servizi culturali", in *Beni di tutti e di ciascuno*, a cura di R. Borioni, Roma 2006, pp. 75-113.

di inspiegabile degrado ed abbandono (TURISMO). A puro titolo di esempio diamo un'occhiata attorno al Colosseo, centro del turismo cittadino: a due passi dalle sue arcate si apre la fossa del *Ludus Magnus*, stralunato anfiteatro i cui muri diroccati si sgretolano ad ogni temporale. Che fare di quell'edificio senza funzione esposto agli occhi di tutti, costeggiato da una strada di grande scorrimento da un lato e da una via pedonalizzata dall'altro? È così fuori di logica pensare di dare la gestione dell'area ai commercianti della celebre *gay street* romana, che ne assicurino l'accesso, la pulizia e la frequentazione sociale?⁴¹

Attraversata la strada, alle pendici del Colle Oppio, prima del 'buco nero' della *Domus Aurea*, si apre un parco fatto di viali e di panchine dismesse, che ruotano attorno ad un campo di calcio frequentato da famiglie prevalentemente di origine extracomunitaria. Sembra un giardinetto di periferia di qualche cittadina mediorientale all'ombra dei fornicci superbi del Colosseo. Sarebbe così impensabile dare in gestione ad una o più associazioni di diverse comunità etniche qualche punto di ristoro con l'incarico di accogliere i frequentatori in un modo degno del luogo e mantenerne il decoro tenendo in ordine vialetti, panchine, fontanelle ed airole?

Dall'altro lato del Colosseo si aprono le pendici di quella che un tempo era la Villa Cornovaglia, oggi divisa tra un praticello abbandonato, l'area recintata del deposito

⁴¹ È la soluzione attuata, sempre a Roma, per i resti della necropoli di via Bianchi sulla Portuense integrati in un percorso pedonale posto nel giardino di un ristorante dove può entrare chiunque, anche senza consumazione: www.arvaliastoria.it.

archeologico comunale che fa perno sulla Casina del Salvi e il 'buco nero' dei ruderi (tutelati!) dell'Antiquarium Comunale, sede nei suoi dintorni di varia notturna prostituzione urbana. Da decenni si attende una qualche decisione circa i volumi del vecchio museo abbandonato, che bene sarebbe radere al suolo, prima che la sua vetustà ne imponga per legge la conservazione come 'rudere archeologico'. Nel frattempo il prato antistante è stato 'allestito' con un invasivo percorso laterizio (progettato in totale assenza di riferimenti agli orientamenti dettati dalla cartografia storica del luogo) destinato a bambini disabili per improbabili visite ad improbabili luoghi di ritrovo. È così insensata l'idea di aprire un bando aperto a cooperative, società, associazioni e via dicendo per un progetto di gestione sociale dell'area, almeno di quella attualmente aperta e in abbandono affacciata a balcone sulla valle del Colosseo?

Potremmo continuare domandandoci quale potrebbe essere un uso sensato del celebre edificio della 'Vignola', demolito all'inizio del '900 e ricostruito là dove sorge adesso all'incrocio tra la Via di San Gregorio e la Passeggiata archeologica. Abbiamo spesso pensato che se ne sarebbe potuto fare un punto di informazione decisivo per le masse di turisti che sciamano tra la valle del Colosseo, il Circo Massimo e l'inizio del percorso urbano della Via Appia, dove ben prima delle informazioni turistiche manca anche la possibilità di prendersi un caffè in santa pace. E chissà che almeno questo non possa diventare realtà.

Facciamo dunque tesoro di quanto scrive un giurista e vediamo se sia davvero così impossibile tradurre l'art. 118 in realtà, cioè in iniziative concrete che danno benessere ai

cittadini, opportunità di lavoro e cura per i monumenti. Infatti, «è proprio nei periodi di crisi, come quello nel quale stiamo vivendo, che può affiorare l'interesse delle persone per i bisogni della collettività e per il bene comune, che il benessere e l'assuefazione al superfluo hanno finora contribuito a sopire e ad occultare»⁴².

L'art. 118 non vale solo per lo Stato: vale per tutte le pubbliche amministrazioni. Se abbiamo una visione complessiva dei problemi che ci fanno discutere, potremmo guardare con sollievo al fatto che oggi sembra superata quella dicotomia Stato-Regioni che aveva un po' monopolizzato il dibattito sull'amministrazione della tutela nei decenni passati. Aver messo da parte una contrapposizione che nasceva da un rapporto di potere tra settori della Pubblica Amministrazione e da una visione abbastanza ideologica del rapporto decentramento/accentramento, permette di cogliere i lati positivi che provengono dalla considerazione che oggi si tratta di mettere insieme le forze, non di disunirle: dobbiamo cioè parlare di 'sistema della tutela'⁴³.

Non di alternativa tra centralismo e decentramento dobbiamo dunque discutere, ma di come sia possibile ri-

⁴² Capelli, "Rilancio", cit., p. 286.

⁴³ Sul concetto di sistema rinvio al quaderno *Il ruolo dell'Università nel sistema della tutela*, Annali Associazione R. Bianchi Bandinelli, 6, Roma 1999, e a quanto più recentemente scrive Massimo Montella in tema di sistema museali: «Sarebbe dunque tempo di chiarire che un sistema non va necessariamente entificato; che può essere informale del tutto o retto da semplici convenzioni; che le decisioni essenziali per il suo allestimento non sono di ingegneria istituzionale; che serve se agevola i processi produttivi dei musei aderenti, a cominciare dai fondamentali e maggiormente onerosi del back office, o non serve affatto» (*Il capitale culturale*, cit., p. 106).

generare le strutture della tutela, riducendone gli aspetti autoreferenziali e spesso anche corporativi, per mirare alla creazione di organismi a forte vocazione inclusiva, capaci di garantire la ricerca, la tutela, la valorizzazione del patrimonio culturale perché in grado di coordinare autorevolmente tutte le istituzioni pubbliche e private che si vogliono impegnare in questa sfida.

Economia

Giungiamo così a toccare uno degli aspetti che tutto sottende: quello dell'economia. Il rapporto economia/beni culturali è un tema da sempre presente nella storia del patrimonio: dalla committenza delle opere alla loro produzione e circolazione, dalla costruzione dei paesaggi alla loro trasformazione, desolazione o rigenerazione, dalla edificazione di edifici e monumenti al loro riuso o smontaggio. Le vicende del patrimonio sono sempre state dettate anche dalle vicende economiche, che ne sono parte costitutiva e irrinunciabile, pena l'affievolimento del loro stesso senso storico. Non si capisce dunque come il tema dell'economia possa produrre stati di ansia in chi ha fatto della competenza di storico la propria professione. La cosa era chiara mezzo secolo fa anche ai membri della Commissione Franceschini, che nella loro *Relazione finale* lamentavano la «manchevole consapevolezza, in troppo larghi strati della popolazione, dell'immenso valore spirituale, morale ed economico rappresentato dai Beni culturali e paesistici d'ogni genere»⁴⁴.

⁴⁴ *Per la salvezza dei beni culturali*, cit, I, p. VIII.

Monumenti, opere d'arte comunque intese, paesaggi sono stati sempre intrisi di un valore d'uso e di un valore di scambio. Il valore di scambio è misurato, oggi come ieri, dal mercato, che è figlio della percezione del valore da parte dei suoi attori. Il valore d'uso riflette le necessità di una comunità di singoli o gruppi, e di volta in volta si può manifestare nella sfera dei bisogni materiali come di quelli immateriali. È indubbiamente vero che negli ultimi due secoli si è lentamente e poi sempre più rapidamente innescato un processo che ha fatto «progressivamente uscire dal circuito economico» gran parte di quello che oggi chiamiamo patrimonio culturale, facendolo entrare – come dice Montanari – nel circuito «morale e civile» (Premessa). Ma forse diremmo meglio che li ha fatti uscire dal circuito commerciale, anche se, al di là della discussione terminologica, la domanda che sorge spontanea è un'altra: non ha forse anche l'economia in sé una carica di moralità e di civiltà?

Se adottiamo una definizione di economia come la scienza che studia i processi attraverso i quali sono prodotti, distribuiti e consumati i beni e i servizi destinati alla soddisfazione dei bisogni secondo principi di razionale necessità⁴⁵, ecco che è proprio un approccio di tipo economico che ci aiuta a comprendere il nesso che lega «le necessità dell'*homo oeconomicus*» (che per Montanari sono qualcosa di inferiore e meno nobile...) ai «diritti fondamentali delle persone» (Bene comune), se tra questi diritti c'è la pulsione a soddisfare i propri bisogni e quindi anche i propri deside-

⁴⁵ Rielaboro parzialmente la definizione di "economia" data dal *Grande dizionario della lingua italiana* (V, 1968, p. 33) anche alla luce di quanto scrive Montella, *Il capitale culturale*, cit., p. 63.

ri, avendo come limite la garanzia dello stesso diritto per i propri simili. È proprio allora da questa visione dell'economia che nasce il senso di alleanza che può legare il pensiero economico alla cultura storica del patrimonio. Se non la si confonde con la finanza (come Montanari sembrerebbe di non voler fare: Bene comune), che certo può essere luogo di ampie degenerazioni, alle quali assistiamo quotidianamente, ma che non rappresenta a suo volta un male in sé.

È da questa profonda incomprensione del ruolo possibile dell'economia nelle vicende del patrimonio che nasce l'ansiosa diffidenza verso il turismo, che – come tutte le pratiche sociali – si presta ovviamente a comportamenti economici, culturali e psicologici degenerati, ma che in sé non incarna altro che l'accurato auspicio di Montanari a 'far viaggiare' gli italiani e chiunque altro nel mondo (TURISMO). Stracciarsi le vesti per l'accorpamento dell'amministrazione pubblica dei beni culturali al turismo è in palese contraddizione con l'analogo sacrosanto stracciamento per deprecare l'assurda eliminazione dell'insegnamento della storia dell'arte nelle scuole professionali per il turismo stesso, la moda o il design... (Educazione).

Se vogliamo abbassare l'impatto di un «turismo iperconsumistico [che] allontana le persone dal senso civico, accelerandone la mutazione in consumatori compulsivi» (Quotidiano), non abbiamo dunque da far altro che impegnarci in un enorme progetto di valorizzazione diffusa del patrimonio, che ne permetta una scoperta più colta di quella attuale, chiamando a raccolta tutti gli attori positivi di questa progettualità, che – Montanari ne conviene sicuramente – non possono limitarsi agli uffici centrali o periferici del nostro sistema di tutela. E quando dico colta penso che esista non

solo una compunta ammirazione estatica di oggetti e luoghi incomprensibili, ma anche il piacere della scoperta, lo svago utile, il divertimento associato alla piacevolezza che emana dalla profondità del tempo cristallizzata nei luoghi.

Certo, l'economia ha i suoi strumenti. Tra questi c'è anche l'odiato marketing⁴⁶, che per Montanari è una parolaccia che «produce clienti, inconsapevoli e tendenzialmente infantili, mentre la conoscenza aiuta a formare cittadini consapevoli disposti a lavorare alla propria maturazione» (Conoscenza), mentre per altri è uno strumento (la cui qualità dipende dall'uso che se ne fa), che analizza il mercato e l'interazione tra l'impresa che produce un prodotto e i potenziali suoi utilizzatori (MARKETING). E non si vede perché debba essere messo in contrasto sistemico con la conoscenza. Il marketing è, infatti, uno degli strumenti (ce ne sono ovviamente molti altri, che ruotano attorno al sistema della comunicazione) senza i quali è più difficile far emergere «il valore vero della cultura, – come scrive Montanari stesso – dove voti e titoli di studio non c'entrano, c'entra solo la consapevolezza pura e semplice» (Humanitas). È questa consapevolezza che occorre alimentare e far crescere, se non altro perché è da questa che discende la propensione di una comunità a investire in cultura, e quindi nella conservazione e promozione del proprio patrimonio culturale.

Chi non percepisce non paga; e non può essere superficialmente incolpato di non farlo (ZERO). Per questo mi sembra davvero banale porre domande retoriche come

⁴⁶ Da ultima si veda M. Cerquetti, *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Milano 2014.

quelle che Montanari ci sottopone sperando forse di stimolare in noi lettori qualche sussulto: «a cosa serve davvero la storia dell'arte: a far crescere il Pil o a far crescere il nostro spirito?» (Finanziamenti). Possiamo sommessamente chiedere se questi due concetti sono effettivamente paragonabili, e, se sì, se siano davvero così epocalmente alternativi come ci viene retoricamente suggerito? Per Montanari pare di sì, visto che ci mette di fronte a questa 'semplice' scelta: «Siamo abituati a calcolare il ritorno di ogni nostro investimento: oggi dobbiamo decidere se rimanere umani e civili è un ritorno sufficiente» (Finanziamenti). Capisco il fascino dell'apocalittico. Peccato che in questo caso serva a poco, perché nessuna civiltà, e nessuna umanità, esiste nella storia al di fuori della sostenibilità economica che le permette di nascere, crescere e modificarsi armonicamente (ECONOMIA DELLA CULTURA).

Se poi per 'economico' intendiamo 'finanziario', ebbene Montanari ha ragione da vendere. Senza una quota di risorse appena degna ogni discorso sulla tutela e valorizzazione del patrimonio parte zoppo sin dall'inizio (QUATTRINI). Ma le risorse non saranno mai sufficienti se non saranno accompagnate da segnali chiari di una volontà di innovazione concreta: lo sguardo nostalgico ad un passato mai esistito è il peggior viatico verso un futuro pieno di ostacoli, nel quale possiamo tuttavia ancora sentirci protagonisti.

Già quaranta anni fa uno dei più profondi conoscitori della storia della tutela nel nostro paese, Andrea Emiliani, denunciava che «dall'Unità nazionale a questa parte, sia la cultura ufficiale che l'amministrazione del settore hanno letteralmente scavato un fossato tra i 'beni culturali' [...] e

il comportamento della società»⁴⁷. Alle persone di buona volontà spetta il compito di colmarlo questo fossato, con i piedi ben saldi per terra ma con lo sguardo e il cuore rivolti lontano, con quel tanto di coraggio e di ottimismo visionario necessari all'impresa.

Ho posto ad epigrafe di questo volumetto una densa frase di Giovanni Urbani. In conclusione, non trovo migliore istruzione per il presente e per il futuro di quella che viene dalle notissime parole di un genio del XX secolo: "Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose. La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura. È nella crisi che sorgono l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. [...] Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà, fa violenza al suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni. [...] Il maggiore inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non c'è merito. È nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze. Parlare di crisi significa incrementarla, e tacere nella crisi è esaltare il conformismo. Invece, lavoriamo duro. Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla" (Albert Einstein).

⁴⁷ A. Emiliani, "Dall'ambiente al museo", in *Capire l'Italia. Il patrimonio storico-artistico*, Milano, TCI, 1979, pp. 8-31, in part. p. 12.

UN LEMMARIO PER I BENI CULTURALI DI INIZIO MILLENNIO

A – APPARTENENZA

Il sentimento di appartenenza è antico quanto il mondo e ha due facce: l'una consolida la coesione sociale, l'altra crea steccati e discriminazioni. Dalle antiche fazioni del circo alle moderne tifoserie del calcio gli esempi storici abbondano in un senso e nell'altro. C'è un uso distorto, anzi disumano, del concetto di appartenenza, che è quello che applica le categorie di giudizio del singolo al gruppo cui appartiene. Storicamente applicato alle minoranze di varia natura, oggi questo atteggiamento è particolarmente in voga nei confronti di quelle comunità, come gli zingari, che per le loro critiche condizioni economiche e sociali vivono ai margini, creando ansie per i loro comportamenti e spesso anche solo per la loro esistenza.

Dimmi a che gruppo appartieni e saprò come comportarmi, o – più semplicemente – 'dimmi con chi stai e ti dirò chi sei' è la scorciatoia spesso drammatica che annulla gli individui. Le appartenenze uccidono, infatti, il giudizio sui

singoli e azzerano il merito. Sono tecnicamente la fonte dei peggiori pregiudizi.

Ciò che vale per le questioni etniche, religiose, politiche vale anche per gli ambiti professionali e disciplinari. Chiunque abbia un po' di esperienza accademica sa che nei sistemi universitari la logica delle appartenenze può operare a pieno regime, ad esempio, tra fisici, matematici, chimici e ingegneri... e altrettanto, quando si tratta di patrimonio culturale, tra archeologi, storici dell'arte, architetti; ed ancora, ad esempio nella categoria degli archeologi, tra classicisti, preistorici, topografi, etruscologi, cristianisti, medievisti, e così via, in patrie sempre più piccole. Così come opera verso l'esterno, tanto che coglie spesso nel segno la critica che afferma che l'università è fatta per i professori prima ancora che per gli studenti.

La logica delle appartenenze vale purtroppo anche per le strutture amministrative dello Stato e la relativa burocrazia, che oppone ministero a ministero, ufficio a ufficio, soprintendenza a soprintendenza. E vale nei rapporti della Amministrazione con gli amministrati, facendo scattare quella solidarietà di gruppo, che si chiude nei confronti dell'esterno, in grazia di quell'antico adagio che vuole che 'i panni sporchi si lavano in famiglia'. È un cattivo costume: cane non morde cane. Vale per i docenti all'interno dei loro dipartimenti, vale per i funzionari della tutela nei loro uffici centrali e periferici.

Fin qui tutto chiaro. Sono fenomeni negativi, ma antichi. Le cose si complicano quando la logica delle appartenenze fa scattare meccanismi di solidarietà esterna al gruppo, come quelli di coloro – nel caso appunto dell'amministrazione della tutela – che si schierano 'senza se e senza ma'

sempre e comunque a fianco delle scelte e dei comportamenti di dirigenti, funzionari e tecnici della nostra Amministrazione, «che lavorano nella trincea delle soprintendenze, umiliati da uno stipendio di fame e dalla povertà dei mezzi» (Ricerca). Si difende la funzione, dimenticando che il giudizio si applica invece agli individui che manovrano la macchina, e di conseguenza alla macchina stessa.

Il fatto che gli operatori della tutela siano trattati dallo Stato in modo indegno, specchio della vera considerazione in cui la politica tiene la cultura e il patrimonio culturale, fa il paio con il trattamento degli insegnanti delle scuole, nonostante i proclami sulla centralità del sistema scolastico cui siamo da sempre abituati. Ma questo non significa affatto che tutti gli insegnanti siano bravi e facciano il loro dovere. E altrettanto vale per i funzionari della tutela; e altrettanto per i docenti delle Università o per i magistrati. La logica delle appartenenze non può fare da scudo alle responsabilità dei singoli. È una logica che protegge i peggiori e i mediocri e umilia i migliori e chi ha in considerazione le finalità più alte del proprio lavoro pubblico in bene della collettività. I migliori sono legione, anche nella Pubblica Amministrazione, ma la macchina non lavora per loro. È questo il meccanismo da invertire.

Se è così, ben venga il ripensamento di Montanari, che nell'articolo già ricordato in Premessa¹ si spinge a dire: «Proprio come noi professori siamo i principali colpevoli dell'estremo degrado dell'università italiana, anche i funzionari delle soprintendenze hanno qualche responsabilità nella crisi della tutela: troppo silenzio, troppo conformismo

¹ *Il Fatto Quotidiano*, 28 luglio 2014.

e troppo conservatorismo hanno coperto i tradimenti della chiesa alta dei Beni culturali». Concordo pienamente con quanto scrive, perché non possiamo rinunciare a valutare i singoli, comunque e sempre, anche se non possiamo non tener conto dei condizionamenti imposti al loro agire dalle strutture in cui operano: queste strutture possono fornire pretesti per non avere iniziative o per averle autoreferenziali, come se la finalità degli uffici fosse interna ad essi e non socialmente orientata, e possono contrastare o bloccare, appunto, l'iniziativa dei migliori. In nome della Pubblica Amministrazione, la struttura si chiude nelle proprie logiche, dimentica delle finalità pubbliche che le dovrebbero ispirare, deprime le enormi potenzialità di cultura e di dedizione al bene comune che sono presenti al suo interno, tarpando le ali ad una quota assai elevata di personale di qualità.

Per questo non vogliamo sapere a quale struttura appartenga ciascuno e a quale tribù si senta iscritto: vogliamo sapere se ha idee in testa per migliorare concretamente il suo modo di lavorare e il suo ambiente di lavoro, dando per primo l'esempio di una mentalità nuova, aperta alla società e in servizio del cittadino (all'interno dell'Università possiamo tranquillamente tradurre: in servizio dello studente), pronto ad allearsi e a fare squadra con chi avverte lo stesso problema nel proprio ambiente di lavoro.

Contrastare la logica delle appartenenze significa accettare la sfida di assumersi le proprie responsabilità personali senza nascondersi dietro la struttura, verso cui si esprime magari insofferenza a parole per poi usarla come scudo nei confronti dell'esterno. Significa rinunciare a qualche piccolo privilegio da rendita di posizione, unire più che dividere

e dimenticare le rispettive afferenze per dare vita ad una 'alleanza degli innovatori'², che affronti la complessità del problema «senza condizionamenti corporativi, chiedendosi anzitutto che cosa occorra fare e solo poi chi meglio possa farlo e come»³.

² Manacorda, Montella, "Per una riforma radicale", in *Patrimoni culturali e paesaggi*, cit.; Volpe, "Università", cit.

³ Montella, *Il capitale culturale*, cit., p. 54.

B – BELLEZZA

Non si aspetti il lettore che l'autore di questo breve lemmario risolva il mistero ancestrale di che cosa sia la bellezza. Che ci sia ciascun lo dice, cosa sia nessun lo sa. È qualcosa che percepiamo con i nostri sensi, con la vista, soprattutto, ma anche con l'udito, il tatto... È qualcosa che per essere tale deve produrre sensazioni gradevoli, qualcosa forse che genera un sentimento di armonia, qualcosa che ha a che fare con la forma o con i contenuti o con i loro rapporti, o che introduce alla possibilità di comprendere *per differentiam* che cosa non appartenga alla categoria del bello. Qualcosa anche che divide il mondo in due, o di qua, dalla parte del bello, o di là, dove il bello non alberga. Qualcosa allora che divide, perché separa. Il bello ha forse in sé anche il suo contrario? Forse sì, se può attingere la sua soglia tutto ciò che non ricada nella categoria del brutto...

Meglio lasciare il campo agli studiosi di estetica e entrare nella storia. Perché la bellezza è stabilmente inserita nella storia, ed ogni epoca ha avuto la sua. Se il bello esprime un valore che va quindi conservato, il Medioevo ha mangiato l'Antichità perché non vi riconosceva bellezze e poi l'ha riscoperta trasfigurandola nei propri canoni estetici, il Rinascimento e il Barocco hanno smantellato il Romanico e il Gotico, l'Ottocento romantico ha scarnificato il Barocco alla ricerca del Medioevo, la filologia e il classicismo che l'alimentava hanno smantellato tutto alla ricerca dell'Antico, sempre in nome del bello. Bello che poi, come categoria estetica, si è esteso a forme di conoscenza diverse da quelle legate all'espressione artistica, ha raggiunto il paesaggio, il documento storico, il contesto archeologico. Ha conqui-

stato le formule della fisica e della chimica, l'eleganza dei numeri, se per eleganza, mutevole nella moda e quindi sensibilissima al tempo storico che scorre, intendiamo la manifestazione di una semplicità che esprime l'armonia delle parti che compongono un insieme. Anche se così il problema della definizione si sposta di conseguenza sulla semplicità e sulla armonia.

Intendiamoci, nessuno nega la legittimità dell'uso politico della categoria del 'Bello', se questa può servire a contrastare la diffusione della pratica del 'Brutto', fatta di cementificazioni, sciatterie, degrado di centri storici, periferie, campagne e litorali. Ma perché fare di una categoria così indefinibile, mutevole nel tempo e nello spazio e nei labirinti delle società, il centro, quasi il simbolo, delle politiche sul patrimonio culturale? Perché legare alla Bellezza le scelte che investono tutela, valorizzazione e gestione di paesaggi, monumenti, opere d'arte, quasi che solo quella categoria delicatissima e opinabilissima le dovesse orientare o, peggio, quasi che la natura pubblica (anche quando in mani private) di questa sconfinata eredità corra il rischio di generare una sorta di estetica di Stato?

Chi nella propria attività di politica culturale fa perno attorno alla Bellezza per giustificare il proprio impegno lo fa certamente con la massima buona fede e probabilmente ha gli strumenti per distinguere le qualità tra le brutture, l'armonia tra gli squilibri, ma inevitabilmente si rivolge ad un pubblico di suoi simili, di persone che con gli stessi strumenti probabilmente giungono alle stesse conclusioni. Tuttavia questo elitarismo borghese estasiato dalla percezione del valore in sé, che ha da tempo sostituito quelle dell'arte e della bellezza alle certezze della religione e della

fedé, esclude d'un sol tratto, con una sola parola, chi di quel termine non sia padrone, o chi gli dia altri significati e contenuti, magari più superficiali, o chi si adegui a quel che 'altri' – coloro che hanno studiato, o coloro che hanno in mano i mezzi di comunicazione – definiscono 'bellezza'. O quelli che pensano che qualcosa sia 'bello' solo perché sia stato realizzato da uno bravo, anzi da uno famoso...

Con questo non intendo dire che non spetti alla cultura individuare e definire i canoni del 'bello', ma solo dopo aver fatto ogni sforzo per scendere dall'empireo, cercando di non raccontarsi favole. La retorica del Bello che salverà il mondo ci parla, infatti, di una Bellezza con la B maiuscola, che non ha prezzo ed è fuori dell'oggi e della storia, come sanno tutti coloro che hanno dedicato i loro studi alla storia della committenza in campo artistico o coloro che cercano di comprare o vendere un'opera d'arte, il cui valore è frutto certamente della ricerca che lo ha disvelato, ma anche, grazie a questa, del mercato.

Se usiamo di meno questa parola difficile ed ambigua forse facilitiamo la diffusione e la percezione del suo significato.

C – CONSERVAZIONE

Nel lessico dei beni culturali la conservazione indica spesso un fantastico campo di ricerca e di intervento, rivolto ai processi storici attraverso i quali il patrimonio culturale è stato o non è stato trasmesso, alle forme mediante le quali è possibile garantirne la persistenza ed alle modalità attraverso le quali sia possibile mantenere viva anche nel futuro la sua funzione di arricchimento delle comunità che si impegnano a conservarlo.

Ma nel dibattito politico attuale non è questa la conservazione che ha conquistato il proscenio, quanto piuttosto quella che nel lessico della politica allude al conservatorismo, a quell'atteggiamento che mette insieme una serie di valori, di archetipi culturali, di strumenti di interpretazione della realtà e di ricette operative su di essa ritenute atte a mantenerla tale e quale. Erano 'conservatori' la maggior parte dei senatori della languente repubblica romana, hanno fondato il conservatorismo moderno i *Tories* inglesi elaborando le loro dottrine di sostegno al potere regio contro quello parlamentare, o di ostacolo alla tolleranza in campo religioso. Dall'altra parte, agli albori dell'Europa moderna, i *Whigs* con le loro aperture 'progressiste' alla tolleranza religiosa e sociale e ai diritti delle rappresentanze avrebbero dato vita ad uno scontro tra l'assolutismo monarchico e la monarchia costituzionale, tutto interno alle componenti sociali più elevate del Regno, che si sarebbe prolungato, sotto altre forme, anche nei secoli a venire.

Non è del tutto vero che i conservatori difendano per costume lo *status quo* delle situazioni in cui operano. Per loro lo *status quo* va anzi criticato perché si trova sempre già

un po' più in là di dove ci si dovrebbe fermare: il meglio è prima, il presente è già uno stadio di equilibrio precario, di decadenza potenziale o in atto. L'accanimento con cui le componenti più battagliere dello schieramento conservatore nel campo della politica dei beni culturali si oppongono a qualunque cambiamento, anche solo tecnico e formale, è animato e alimentato da una nostalgica memoria di un tempo (in realtà astratto e mai paragonabile al presente per le evidenti dinamiche di cambiamento del contesto di riferimento) in cui 'le cose andavano meglio'. Se non è mai il caso di adeguare norme e principi dei secoli scorsi ad una società in continua trasformazione, tanto meno sarà necessario modificare le strutture amministrative e gestionali costruite su quelle norme.

Il loro è spesso un conservatorismo di qualità, che esprime perplessità e angosce sul futuro del nostro patrimonio largamente condivisibili, e propone scelte politiche spesso di semplice buon senso, che è difficile contrastare con argomentazioni liquidatorie. Ma pur sempre di conservatorismo si tratta, perché, prodotta l'analisi della situazione ed una diagnosi del male, sorvola sull'anamnesi, cioè sulla ricerca dei motivi che lo hanno generato. E quando la fa, li trova nei fattori esterni all'organismo che si dovrebbe curare (certamente esistenti ed operanti, specie nel campo della politica), ma non nei deficit interni all'organismo stesso, nel nostro caso nelle categorie culturali, nella mentalità, nell'organizzazione delle strutture che hanno in carico ricerca e formazione, tutela, valorizzazione, comunicazione e gestione del nostro patrimonio culturale, e nelle relative

procedure⁴. Di qui la grande resistenza ad ogni ipotesi innovativa di un impianto teorico e pratico vecchio ormai di più di un secolo, cui si guarda come a un eden perduto.

Questa sindrome da torcicollo «che costringe molti a guardare, rimpiangendolo, solo al passato»⁵ con nobile atteggiamento e alti ideali, si trova a difendere le chiusure corporative in piccoli gruppi autoreferenziali, le piccole rendite di posizione burocratiche e professionali e la tendenza a frammentare l'azione in singoli settori che, per la loro stessa matrice culturale, non possono che essere non solo complessi ma complicatamente intrecciati.

Il conservatore paventa ogni forma di innovazione ed ha paura del coraggio del cambiamento. Anche se di formazione laica, vive nel terrore che i mercanti entrino nel tempio. La loro Bibbia è la Costituzione, ipostatizzata e ritualizzata. Citano a ripetizione l'articolo 9, ma confondono la Repubblica con lo Stato, perché non sono ancora arrivati a leggere l'articolo 114⁶. Si ricordano a volte dell'articolo 33, ma fanno quadrato per impedire le riproduzioni dei beni culturali pubblici e la circolazione delle informazioni, e in nome del 'bene comune' confondono gestione comunitaria e gestione burocratica, perché se non hanno letto il 114 come possono conoscere l'articolo 118?

⁴ D. Manacorda, "Petrolio", in *De tutela. Idee a confronto per la salvaguardia del patrimonio culturale e paesaggistico*, a cura di L. Carletti e C. Giometti, Pisa 2014, pp. 117-123.

⁵ G. Volpe, "Per un'innovazione radicale nelle politiche della tutela e della valorizzazione", in *De tutela*, cit., pp. 109-115.

⁶ Carandini, *Archeologia classica*, cit., p. 182.

D – DIVULGAZIONE

La parola dispiace agli 'esimi palati'. Quell'etimologia un po' sordida (dal tardo latino *divulgatio*: diffondere nel volgo) mal si addice ai Campi Elisi della cultura e dell'arte. Che Dante scrivesse in volgare il suo divino poema e discettasse in latino della 'vulgari eloquentia' è circostanza storicamente accertata, ma in fondo marginale nei salotti. Divulgare non è 'bello', anzi è decisamente brutto; non è fine e fa perdere un sacco di tempo rubato alla Ricerca. «Per divulgare, signora mia, devi semplificare, che dico? banalizzare contenuti ed idee: mi creda, il gioco non vale la candela. Tanta fatica con poco costruito. Perché raccontare le nostre cose così sublimi a chi non ha gli strumenti per capire di che cosa parliamo? ».

C'è del vero: divulgare è faticoso. Molto. Per divulgare occorre: 1) avere qualcosa da raccontare; 2) mettere a fuoco la platea di destinatari da raggiungere (MARKETING), assai più ampia di quella degli addetti ai lavori e, ahimè, assai più variegata; 3) riformulare i contenuti ripartendo dall'inizio (la divulgazione non è l'abstract di un testo scientifico); 4) adattare in modo radicalmente diverso il proprio linguaggio e i suoi codici gergali; 5) sintetizzare il tema andando al sodo, abbassando il tasso di erudizione, facendo emergere ciò che dà senso alla ricerca che si intende raccontare: le sue domande, i metodi percorsi per rispondere, le risposte raggiunte e quelle rimaste in sospeso, le nuove domande... Sì, può essere molto faticoso; richiede studio e applicazione, né più né meno che una ricerca specialistica. Perché l'obiettivo da perseguire è doppio: raccontare una storia a tutti o a molti, ma anche dare senso al proprio la-

voro uscendo dalla autoreferenzialità e camminando a cielo aperto, pronti ad argomentare per via il motivo di quel viaggio, la consapevolezza della strada fatta e da fare, le umane incertezze dei bivi.

Per l'Enciclopedia Treccani la divulgazione è la «diffusione di teorie o dottrine scientifiche, filosofiche, politiche, economiche, ecc., attraverso esposizioni piane e compendiose, senza tecnicismi, e insieme sufficientemente sistematiche, sia come fine a sé stessa, sia con lo scopo di interessare un sempre più largo strato sociale alle nuove scoperte, al progresso del pensiero e della scienza e di contribuire all'elevazione politico-culturale delle masse [...] (talora con leggero senso spregiativo: è un'opera di d., volendo significare che ha scarsa originalità e scarso valore scientifico)».

La parentesi finale in questa definizione descrive il concetto che ha ancora troppo piede nel mondo dei beni culturali. È l'alibi dei pigri o degli struzzi, di chi forse non ha mai provato il brivido di una ricerca davvero originale o di chi pensa che una comunicazione meriti il titolo di scientifica perché ha un bel corredo di note a piè di pagina. Qualunque archeologo, tuttavia, sa bene che – se orientata da una comunicazione diffusa e argomentata – qualunque ricerca cambierà sin dall'inizio i propri metodi e le proprie procedure, perché l'impegno a comunicare condiziona fortemente la stessa impostazione scientifica di uno scavo (dal modo in cui si incide il terreno a come si documentano le testimonianze, al rovello della costruzione di una periodizzazione storica concatenata, alla stessa conduzione quotidiana delle indagini a cantiere 'aperto', per cogliere già *in itinere* le domande e i dubbi di un pubblico di non specialisti). Comunicare nutre le nostre funzioni intellettuali, ed oggi come ieri

ci guida la lucida intuizione di Thomas Huxley (1863): «La mia esperienza di conferenze popolari mi ha convinto che la necessità di rendere gli argomenti chiari ad un pubblico non istruito è uno dei migliori modi per portare chiarezza negli ultimi angoli oscuri della propria mente»⁷.

«Un museo che non sa comunicare – scrive Montanari (Musei) – è meglio chiuderlo. Un museo che appalta la didattica o le mostre a un concessionario non è un museo». I musei inutili (ci sono anche quelli) possono essere ben chiusi e forse nessuno se ne accorgerà. Ma il più delle volte basterebbe darli in mano a chi comunicare sa ed ama⁸, facendoli gestire a chi vuol farla finita con «una separazione netta, radicale, tra gli *specialisti* (detentori e depositari di particolari saperi) e i *comuni cittadini*»⁹ (LINEE GUIDA).

Ce lo dice senza mezzi termini Chiara Frugoni a proposito di certe mostre o allestimenti museali odierni: «C'è ancora una tendenza, non so se crociana o longhiana, per cui la didascalia deve comunicarti un apprezzamento estetico, senza darti però gli strumenti per poter comprendere la funzione originaria dell'oggetto. Non c'è nessuna attenzione al significato, alle storie raccontate dall'artista, e

⁷ Th.H. Huxley, *Il posto dell'uomo nella natura*, a cura di E. Padoa, Milano 1961, p. 27.

⁸ È il caso del nuovo allestimento del Museo Epigrafico curato da Francesco Antinucci per il Museo Nazionale Romano, che ha vinto la sfida difficile di trasformare un lapidario, che nasce per definizione per una utenza colta, in una visita alla portata di tutti, che riesce ad essere interessante e divertente. Sulla collezione cfr. R. Friggeri, *Terme di Diocleziano. La collezione epigrafica*, Roma 2012; sulla comunicazione museale cfr. F. Antinucci, *Comunicare nel museo*, Roma 2004.

⁹ Ricci, *Attorno alla nuda pietra*, cit., p. 80.

dunque si dimentica che queste immagini sono state fatte per comunicare un messaggio»¹⁰.

Un solo esempio. Chi ha scritto questa didascalia di una vetrina che ho fotografato anni fa (ovviamente di nascosto, contravvenendo ai divieti!) in un piccolo antiquarium del Cilento? chi l'ha rivista ed approvata? chi l'ha pagata? Leggiamola insieme: «*Questa tomba, rinvenuta da Pellegrino Claudio Sestieri nel 1947, già si differenziava dalla norma per le sue maggiori dimensioni di metri 3.30 per 1.50. Del tipo ad inumazione, essa conteneva una plemochoe attica, una grande anfora a figure nere, un cratere a colonnette a figure nere, un cup-skyphos a figure nere, tre kylikes ad occhioni, due lekythoi a figure nere, un'olpe a figure nere, tre piccole pissidi cilindriche a vernice nera, quattro coppette monoansate a fasce, cinque lekythoi parzialmente verniciate di dimensioni diverse, tre coppette a vernice nera, due kylikes di tipo C, una lucerna, due brocchette acrome e, tra il materiale indigeno, quattro grandi crateri-kantharoi ed un grosso bacile acromo.*

Accanto al vasellame gli oggetti metallici in bronzo (una fibula a doppiò archetto, un filtro in due pezzi, una grattugia) e in ferro

¹⁰ G. Capriotti (a cura di), "Ricerca e diffusione del sapere: un'intervista a Chiara Frugoni", in *Il capitale culturale*, 8, 2013, pp. 187-191, in part. p. 190. Quanto sia crudele l'eredità sfilacciata dell'idealismo ci aiuta a ricordarlo il suo cenno al Museo di S. Matteo a Pisa, lasciato a se stesso: "Non ci sono didascalie, addirittura c'è una sala con didascalie solo in tedesco, perché elaborate per accompagnare alcune di queste opere in un'esposizione in Germania; non c'è nessuna attenzione al significato delle opere, non c'è un servizio di visita guidata, non c'è personale addetto all'accoglienza oppure un bookshop, non c'è caffetteria, neanche automatica, soltanto pochi custodi che, seppure gentilissimi, non sono preparati a soddisfare le curiosità del povero visitatore che viene perciò lasciato completamente solo" (*ibid.*, pp. 190-191).

(una lama di coltello, un raffio a cinque punte, due piccoli spiedi ed un sostegno a quattro piedi)».

Occorre un commento? Andiamo a rileggere una frase illuminante di Ranuccio Bianchi Bandinelli, opportunamente valorizzata da Giuliano Volpe e Giuliano De Felice in un loro recente intervento sul tema della comunicazione archeologica: «nel trapasso di civiltà che si è avviato oggi nel mondo, ha dunque, a mio avviso, decisiva importanza l'opera di divulgazione che faccia uscire la cultura dalla élite ristretta alla quale appartiene ancora, e ne renda accessibile la più profonda sostanza, i più concreti valori al più vasto pubblico possibile. L'essere tagliati fuori, esclusi dalla possibilità di comprendere certi valori culturali è, per la classe operaia, una ingiustizia e una sofferenza non minore di quella dovuta alla diseguaglianza economica e sociale. Il nostro grande sindacalista Giuseppe Di Vittorio ha detto e scritto a questo proposito, rifacendosi alla propria personale esperienza, cose che non si possono dimenticare»¹¹.

Queste parole sono ancora attuali ed efficaci sol che proviamo a metterci nella disposizione d'animo di chi non pensa che il proprio ruolo di esperto possa esaurirsi nell'assolvere nel miglior modo possibile ad una funzione pedagogica¹². Non basta 'educare': occorre qualcosa di più, e cioè saper distinguere i tanti pubblici diversi ai quali ci rivolgiamo, e al tempo stesso cercar di capire i singoli indi-

¹¹ Bianchi Bandinelli, *AA.BB.AA e B.C.*, cit., p. 23; cfr. G. Volpe, G. De Felice, "Comunicazione e progetto culturale, archeologia e società", in *PCA. European Journal of Postclassical archaeologies*, 4, 2014, pp. 401-420.

¹² Manacorda, "A proposito di Roma", cit.

vidui, indistintamente, 'mettendosi nei loro panni', senza pensare che i valori che percepiamo ormai con naturalezza, perché gli abbiamo dedicato una vita, debbano essere necessariamente anche i loro. Potranno esserlo, certo, o diventarli. Ma altri valori possono nascere da questo incontro, validi perché, ad esempio, capaci di distogliere una fetta consistente di umani dal telefonino e dai centri commerciali, non per ideologica diffidenza verso il commercio, ma per umanistica ricerca dell'aspetto poliedrico della vita¹³.

¹³ Carandini, "Il FAI per la Puglia e l'Italia", cit., p. 164.

E – ECONOMIA DELLA CULTURA

L'importanza dell'aspetto economico dei beni culturali, trascurata dal dettato delle leggi di tutela, che miravano al riconoscimento ed alla salvaguardia del valore in sé, anche se originariamente nate in un'ottica di difesa patrimoniale, cominciò ad essere messa in evidenza già nelle raccomandazioni della Commissione Franceschini. Da allora la concezione del bene culturale anche come risorsa economica ha fatto molti passi in avanti¹⁴, sia pur tra vistose contraddizioni. La maggiore delle quali è quella che corrvamente interpreta questa risorsa come un bene privo di specifiche qualità, e come tale da sfruttare in un'ottica di mercificazione.

Non da oggi risulta invece chiaro che l'economia legata ai beni culturali non risiede nel diretto sfruttamento che di essi sarebbe possibile fare, per esempio attraverso i biglietti di ingresso a musei e parchi o l'incasso di diritti sulle riproduzioni di opere d'arte e monumenti, che producono peraltro introiti irrilevanti, sia rispetto al valore di cui questi beni sono portatori, sia anche rispetto ai costi della loro tutela e gestione. Quando si parla di redditività dei beni culturali sappiamo ormai che questo conto non può essere calcolato in termini di cassa, ma su scala ben più ampia, in ragione dell'indotto generato dalle attività che ruotano attorno a questo particolare tipo di risorsa, che si misurerà in termini di crescita dell'occupazione e del fatturato nei servizi e nel

¹⁴ Nell'ampia bibliografia in merito si veda il recente *Patrimonio culturale e creazione di valore*, a cura di G.M. Golinelli, Padova 2012.

commercio connessi alla valorizzazione, e quindi in buona misura al turismo di qualità.

È un reddito che alimenta materialmente le attività dei singoli ed anche le finanze pubbliche attraverso la fiscalità generale, ma il calcolo economico più importante è quello che misura la ricchezza prodotta in termini che definirei 'immateriali' e di più lungo respiro. Dobbiamo, infatti, calcolare la minore spesa generata nel tempo da quella che possiamo definire come una 'tutela sociale attiva', cioè da una crescita culturale e partecipativa, che porta a comportamenti sociali responsabili, rispettosi dei monumenti, del paesaggio e dell'ambiente, che nel calcolo economico generale producono vantaggi consistenti e duraturi che vanno pur messi nel conto¹⁵.

Di questo Montanari è ben consapevole. E lo sa anche Vittorio Emiliani, che, lanciati i suoi anatemi contro l'infelice metafora del petrolio, si affretta a precisare che «i danè, i schèi, le palanche, li sordi li può dare un turismo rispettoso e ben organizzato, cioè l'indotto di quel patrimonio sterminato che dovremmo tutelare, curare, mantenere, proteggere»¹⁶. Tutto vero, anche se dalle sue parole traspare un atteggiamento sospettoso, quasi ideologico verso il danaro, che scompare quando (a ragione!) si sollecitano finanziamenti pubblici almeno decorosi per un comparto

¹⁵ Sul tema mi permetto di rinviare a D. Manacorda, "Populonia 2011: tra ricerca, turismo e economia", in *Materiali per Populonia 10*, a cura di G. Facchin e M. Milletti, Pisa 2011, pp. 7-15.

¹⁶ V. Emiliani, "I beni culturali non sono «il nostro petrolio»", *L'Unità*, 18 agosto 2013.

trattato da sempre come Cenerentola della Pubblica Amministrazione.

Contrapporre cultura e attività economiche significa abdicare dalla grande sfida che abbiamo davanti, che è quella di individuare le forme di uno sviluppo sostenibile e di lunga lena basato proprio sulle qualità e le specificità del nostro patrimonio culturale, fatto di paesaggi, monumenti e opere d'arte, e immateriale, fatto di tradizioni e di memoria. Una simile sfida parte dalla convinzione che non sia più possibile continuare in un'opera di isolamento del bene culturale dal tempo e dallo spazio, quasi a proteggerlo da un male incurabile della modernità, cioè la dimensione mercantile, nell'ingenua speranza di sottrarlo a un rischio, certo esistente. Questo rischio non va subito, ma va accettato come una opportunità, sol che si abbia la cultura e la determinazione di cercare le strade di questo sviluppo: a partire dalla consapevolezza che la cosa più urgente da fare è ampliare la base sociale dei cittadini interessati al patrimonio perché convenientemente educati ad esso ed informati. Il che significa anche comprendere l'urgenza della innovazione degli strumenti teorici e pratici messi in campo sinora, «pensati per un'altra società ed un altro secolo»¹⁷.

D'altra parte è per questo che opera da quasi un ventennio una Associazione per l'economia della cultura che ha come obiettivo proprio la promozione delle conoscenze che ruotano attorno all'economia del settore dei beni culturali, dello spettacolo e dell'industria culturale nel suo comples-

¹⁷ L. Covatta, "I 'beni culturali' fra sopravvivenza e indipendenza", in *Economia della cultura*, 23, 3, 2013, pp. 331-342, in part. p. 338.

so¹⁸. È un campo nel quale occorre favorire e migliorare una gestione più efficace dell'intervento pubblico, creando terreni di incontro fra le esigenze e i desideri espressi dalla società e l'uso economico dei beni culturali e delle attività ad essi collegate. Nelle più ricche economie occidentali, dove i problemi di sussistenza sono più risolti che altrove, i bisogni tendono, infatti, a confondersi con i desideri, che aprono 'spazi di libertà' e invitano ad 'esplorare il nuovo', anche quando questo si presenta sotto le forme, sempre aggiornate, della memoria storica. In questo senso opera anche «l'economia della conoscenza, in cui il valore viene prodotto costruendo il mondo delle possibilità e creando forme e valori che non sono necessitati, ma frutto dell'immaginazione, della comunicazione e della condivisione»¹⁹.

Anche il sistema universitario propone ormai corsi di studio specifici in economia e gestione dei beni culturali per formare gli operatori di domani dotati di competenze economiche, giuridiche e manageriali per la progettazione di attività e servizi nel campo della tutela e della valorizzazione del patrimonio e dei relativi sistemi territoriali, per partecipare ai processi decisionali concernenti il governo di istituzioni e aziende operanti nel settore e permettere loro di raggiungere forme di maggiore efficienza. È un terreno dove occorre conciliare la cultura economica con quella umanistica, la cultura delle istituzioni pubbliche con quella delle imprese, che operano nell'indotto come nelle

¹⁸ Dal 1991 l'Associazione pubblica anche la rivista omonima.

¹⁹ Dall'intervista a Enzo Rullani, economista, docente di Strategia d'Impresa all'Università Ca' Foscari di Venezia: <http://www.scarichiamoli.org>.

aziende di servizi e di consulenza, coniugando le conoscenze relative alla specificità del settore culturale con le competenze più generali legate alla gestione ed organizzazione aziendale.

Il mondo si attrezza per la sfida del presente, guardando ad un futuro ricco di incognite ma affascinante per la posta in gioco. La sindrome del torcicollo ci impedisce di stare alla guida di un convoglio, la cui direzione sfugge alle nostre possibilità di governo²⁰.

²⁰ R. Borioni, A. Untolini, "Il sistema di *governance*", in *Beni di tutti e di ciascuno*, cit., pp. 13-25.

F – FOTOGRAFARE

Il recente decreto voluto dal ministro Franceschini, noto con il nome di *Art Bonus*, entrato in vigore nel giugno 2014 ha introdotto, quasi in sordina, una rivoluzione nel rapporto Stato/cittadini avviando una parziale liberalizzazione del regime di autorizzazione alla riproduzione e divulgazione delle immagini di beni culturali senza scopi di lucro, e quindi per studio, ricerca, libera manifestazione del pensiero, espressione creativa e promozione della conoscenza del nostro patrimonio culturale.

Che cosa ha di rivoluzionario un simile provvedimento? Nulla. È assolutamente ovvio che i cittadini abbiano libero accesso alla riproduzione dei beni che costituiscono il LORO patrimonio culturale e sono custoditi nei musei PUBBLICI. Eppure, la parola 'rivoluzionario' non è affatto sprecata, né enfatica. Il provvedimento di Franceschini ha rimosso, infatti, un macigno, un malcostume imbellettato dall'ossequio a leggi primitive che aveva vietato da sempre le fotografie nei musei o nelle biblioteche statali e infettato le istituzioni locali. Il visitatore che entrava nel museo con la macchina fotografica in mano era guardato come un ladro dei fumetti, di quelli che girano con il grimaldello in mano e la mascherina sugli occhi. Ladro in casa propria, ovviamente.

Dietro a questa vicenda ci sono due aspetti: uno economico, l'altro psicologico-culturale. Quello economico si manifesta sotto la veste di stupide *royalties*, che dovrebbero andare ad incrementare la finanza pubblica, quando forse sarebbe facile impresa dimostrare che lo Stato probabilmente spende per incassare quei soldi più di quanto ne

ricavi. Personalmente ho sempre ritenuto che, quando la proprietà dei beni è pubblica, la Pubblica Amministrazione non dovrebbe tanto trarre redditi dal suo patrimonio, quanto metterlo a disposizione della società perché produca redditi. Una concezione proprietaria del patrimonio culturale, diffusamente coltivata da parte delle istituzioni pubbliche, ha trasformato lo Stato in un bottegaio, declinando il tema del rapporto cultura-economia ad un livello di bassissimo profilo. Va detto, tuttavia, che verso questo atteggiamento c'è stata una diffusa acquiescenza, anche da parte del mondo degli addetti ai lavori, come se fosse ovvio che, se lo Stato ha la proprietà di un bene, debba chiedere un copyright sull'uso delle immagini invece di mettere gratuitamente in rete le informazioni perché circolino e vivano: con beneficio dell'editoria culturale, certo, ma anche della crescita culturale collettiva e del senso di appartenenza²¹.

L'aspetto psico-culturale si manifesta se andiamo a mettere il naso nella vicenda parlamentare che ha maldestramente peggiorato il testo governativo del decreto ministeriale, introducendo una assurda limitazione alla riproduzione dei beni archivistici e librari. Il mantenimento del divieto di libera fotografia colpisce innanzitutto gli studiosi, e in particolare i più giovani²², negando loro un notevole risparmio, in termini di tempo e denaro, a tutto vantaggio delle ditte private concessionarie del servizio di

²¹ Manacorda, Montella, "Per una riforma radicale", in *Patrimoni culturali e paesaggi*, cit., p. 79.

²² *FOTOGRAFIE LIBERE PER I BENI CULTURALI* è il movimento recentemente sorto a favore della riproduzione libera e gratuita delle fonti documentarie in archivi e biblioteche per finalità di ricerca.

riproduzione, a norma della legge Ronchey. «A ben guardare, però, il sistema dell'outsourcing nasceva per gestire i cosiddetti servizi aggiuntivi, come bookshop o caffetterie, e dunque per dotare gli istituti di quelle competenze di cui normalmente sono sprovvisti. Questa delega diventa però del tutto superflua, anzi un vero ostacolo, se lo stesso servizio è perfettamente gestibile dagli utenti in autonomia grazie al mezzo digitale che, rispetto alla tecnologia analogica, ha reso la fotografia finalmente alla portata di tutti»²³.

Gli argomenti a sostegno del divieto di riproduzione dei beni archivistici e librari hanno sollevato dunque il problema economico e quello di tutela. Ignari dell'esistenza dell'art. 108 del Codice dei Beni Culturali, che stabilisce la gratuità delle riproduzioni a scopo di studio, ci si è affrettati a dire che la piccola percentuale di quel balzello andava pur sempre a incrementare le sguarnite casse degli istituti. L'argomento – dispiace dirlo – è di natura pezzente, e scarica sui ricercatori le inadempienze dell'amministrazione. Ma la sua pretestuosità è rafforzata dal secondo cavillo burocraticamente sollevato all'attenzione dei nostri parlamentari (che ci sono caduti 'con tutte le scarpe'). La liberalizzazione riguarderebbe, infatti, la riproduzione dei beni senza contatto fisico, ed ognuno sa che per fotografare un libro o un codice – a differenza di una statua, un quadro o un coccio in una vetrina – occorre sfogliarlo! Impeccabile argomento: in base al quale i frequentatori dei nostri archivi dovranno rinunciare non a fotografare, ma finanche a leggere qualunque pezzo di carta, a meno che un funzionario del nostro

²³ M. Modolo, "Il sogno infranto delle libere riproduzioni", in *Giornale dell'Arte*, 345, settembre 2014, p. 11.

Ministero (uno per studioso!) non stia compuntamente alle spalle di ciascun lettore pronto a girare le pagine del libro, come il voltaspartito ad un pianista!

Sorvoliamo per carità di patria su queste squallide lepidozze, e andiamo a vedere gli aspetti culturali che stanno dietro a questa vicenda. «V'è il forte sospetto – scrive Modolo – che dietro a simili motivazioni economiche se ne celino altre di più subdole, e in particolare l'idea inconfessata che la proliferazione delle copie dei documenti, senza i limiti imposti da un tariffario che scoraggi di fatto la riproduzione, svischia l'unicità dell'originale. In quest'ottica archivi e biblioteche rischiano di somigliare più alle collezioni dei principi dell'evo moderno che limitavano o proibivano il disegno dei loro cimeli per imporne l'unicità. Sono tracce di una concezione proprietaria e patrimoniale dei beni culturali, che è l'esatto opposto della moderna nozione democratica di bene pubblico. La missione delle biblioteche e degli archivi è, infatti, sì quella di conservare, ma anche di garantire, agevolando le libere riproduzioni, la massima fruibilità dei documenti e dei loro contenuti a tutti quegli studiosi che, attraverso la ricerca, restituiscono un valore al materiale documentario, e in fin dei conti un senso alla loro stessa conservazione. È questo che indica il combinato disposto degli artt. 9 e 33 della Costituzione»²⁴.

Ma c'è dell'altro. Non si creda, infatti, che la liberalizza-

²⁴ Anche il Consiglio Superiore per i beni culturali ha assunto una posizione molto netta con una specifica mozione a favore della totale liberalizzazione, rimasta sinora inascoltata: si veda http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documenti/1406010042551_Mozione_in_merito_alla_libera_riproduzione_di_beni_culturali.pdf.

zione delle fotografie nei musei sia invece indolore. Anche all'estero, per tradizione assai più liberale delle nostre contrade, il fatto fa discutere. Dopo il Louvre e il Moma anche la National Gallery di Londra ha recentemente liberalizzato quanto da sempre è permesso nel mitico Museo Nazionale archeologico di Copenhagen²⁵. I responsabili della galleria hanno candidamente confessato che l'uso ormai pervasivo di smartphone e tablet rendeva difficile ai guardiani distinguere se si stesse o no fotografando qualcosa: insomma, più che di una presa di coscienza, la liberalizzazione ha un po' il sapore di una resa. Sorge il dubbio se questa giustificazione così sgangherata serva piuttosto a tacitare le ire di qualcun altro. Di chi? Ce lo fa capire un editoriale del *Guardian*, che ha moralisticamente stigmatizzato coloro che «preferiscono fotografare ed essere fotografati invece di guardare», mentre l'esperto Sam Cornish²⁶ dal sito *Abstract Critical* deplora: «La cosa più grave è la cultura del 'non guardare' che le macchine fotografiche promuovono», dando così fiato a quegli 'esimi palati', che piangono per la dissacrazione che la fotografia introduce nei 'loro' templi portando con sé «la fine dell'ultimo bastione della contemplazione» (Michael Savage, critico d'arte). Si sa, per certi supponenti [...] i musei belli sono quelli vuoti. Quei musei dove un visitatore, per qualunque motivo, voglia portarsi a casa un'immagine di quello che ha visto, magari per coltivare la propria cultura o solamente i suoi ricordi, sono veramente qualcosa di insopportabile!

A ben pensarci, sarebbe il caso di vietare le fotografie

²⁵ *La Repubblica*, 17 agosto 2014.

²⁶ *Guest curator* alla Fold Gallery di Londra.

anche ai turisti per strada, così finalmente vedranno dal vero il Colosseo e la Fontana di Trevi! A volte si ha davvero l'impressione che anche i più colti fra gli addetti ai lavori ritengano che sia un obiettivo sensato indurre in milioni di abitanti del pianeta coinvolti dal turismo culturale i nostri stessi comportamenti, invece di trovare le vie più efficaci perché il patrimonio parli anche a loro e da loro sia fatto parlare. È assolutamente vero che la pratica ossessiva della fotografia turistica entra in conflitto con l'osservazione diretta e sposta compulsivamente l'attenzione dall'oggetto alla macchina per rinviarla ad un tempo e ad una situazione indefinita; ma sarebbe davvero paradossale se questo argomento venisse utilizzato con atteggiamento pedagogico per conculcare un diritto fondamentale.

D'altra parte, il pensiero antropologico ci aiuta a capire alcuni aspetti della paura dell'immagine, che ossessiona certi sacerdoti della tutela. Come in alcune tribù sperdute nella giungla o nell'oceano, la fotografia scatena la paura che la macchina rubi le loro anime. Per chi vive l'ossessione da possesso l'anima può effettivamente risiedere in un quadro.

G – GESTIONE

A proposito dell'organizzazione delle strutture preposte alla tutela «il problema reale – scrive Giulio Volpe – non si riduce (solo) all'aspetto economico e organizzativo ma investe il cuore metodologico, culturale e politico, che riguarda anche l'assoluta necessità di separare la gestione dall'azione di indirizzo/controllo/valutazione, ancora oggi nelle stesse mani. Anche i recenti episodi concussivi, sia pur fortunatamente marginali, sono significativi campanelli d'allarme. Chi detta le regole, chi controlla, chi valuta, non può anche gestire: e gli esempi di una concezione 'proprietaria' del patrimonio culturale sarebbero numerosi.

Al contrario, uno Stato forte e autorevole dovrebbe saper cedere quote di potere, svolgendo appieno la sua funzione di indirizzo, di definizione di regole certe, di procedure corrette, di standard qualitativi, nonché di controllo rigoroso e di seria valutazione. Dovrebbe saper, inoltre, favorire processi realmente inclusivi nei confronti del mondo universitario e della ricerca, della cittadinanza attiva, dell'associazionismo, delle fondazioni di partecipazione, certamente con le necessarie forme di indirizzo e monitoraggio»²⁷.

Queste sagge considerazioni, che sarebbero ovvie se non cadessero in un contesto che considera naturale il loro esatto contrario, mettono il dito nella piaga. Ci sono, infatti, almeno due motivazioni profonde che consigliano una separazione marcata delle attività di gestione del patrimonio da quelle che sono invece tipiche dell'organo di tutela, e

²⁷ Volpe, "Per un'innovazione", cit.

cioè l'indirizzo / controllo / valutazione, oltre che l'intervento operativo sul bene da tutelare.

La prima, di carattere sostanzialmente etico, mira a ridurre i conflitti di interesse, a volte macroscopici, che nascono quando il controllore (nel caso: lo Stato con i suoi organi periferici) è anche il controllato (da se stesso), con evidenti sperequazioni nei confronti di altri soggetti, anche pubblici, che gestiscono il patrimonio essendo invece sottoposti ad un controllo rigido, quando non paralizzante (per non parlare degli enti di ricerca, universitari e non, o dei liberi professionisti operanti nel settore, per i quali vale il regime della 'concessione': *habent sua fata verba*, tanto per parlare come ai tempi dell'*ancien régime!*).

L'altra riguarda gli aspetti professionali del problema. Se consideriamo il Ministero con le sue soprintendenze con gli occhi dell'economia aziendale, la gestione, infatti, altro non è che l'insieme delle scelte operative messe in atto per raggiungere gli obiettivi che costituiscono la missione stessa dell'azienda, armonizzando e convogliando su di essi le risorse umane, finanziarie e tecnologiche a disposizione. La competenza tecnico-scientifica delle nostre soprintendenze rende quindi plausibile che esse stesse (comunque organizzate) gestiscano direttamente le procedure proprie della tutela tutte le volte che occorra intervenire su di un bene, per preservarlo da un danno, per proteggerlo dal degrado, per restaurarne struttura ed immagine. Ma la situazione cambia radicalmente quando (siamo sempre all'art. 9) dalla tutela si passa alla promozione del patrimonio culturale, la quale comporta la stesura di un progetto, che garantisca la diffusione del valore culturale del contesto e sia al tempo stesso economicamente sostenibile. La gestione richiede

in tal caso competenze che vanno ben al di là di quelle di carattere tecnico-scientifico richieste ai funzionari della tutela: competenze che non sono al momento previste nella formazione universitaria del settore e che vengono acquisite 'sul campo' in base all'esperienza maturata dai singoli. Questa gestione necessita, infatti, di un *management*, cioè di una vera e propria direzione aziendale, capace di avere una visione complessiva del processo necessario al raggiungimento degli obiettivi e le competenze per adottare gli strumenti più adatti a raggiungerli, coordinando in una visione di sistema le risorse umane, finanziarie e tecnologiche.

Il manager non 'comanda', ma dà concretezza e fattibilità alle scelte che, nel caso della gestione di un pezzo di patrimonio culturale, non possono che essere formulate da un pool di competenze diversificate, che è esattamente quello di cui si sente bisogno nella nostra amministrazione della tutela, unificata sul piano disciplinare e integrata sul piano professionale. Non è invece un mistero che, sebbene i responsabili delle istituzioni culturali preposte al patrimonio «siano perfettamente consapevoli che la loro gestione è spesso inefficiente, è per essi motivo di orgoglio il presentare se stessi come studiosi piuttosto che come amministratori»²⁸.

Eppure, sappiamo quanto la sola parola 'manager' suscita nei sacerdoti della tutela alti lai e striduli anatemi. Il manager è vissuto come l'ennesimo mercante che vuole penetrare nel tempio, per motivi inconfessabili, anzi, per

²⁸ B.S. Frey, W.W. Pommerehne, *Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, Bologna 1991, p. 280, cit. in Montella, *Il capitale culturale*, cit., p. 105 nota 4.

motivi chiarissimi: la mercificazione della cultura. Di fronte a questi fantasmi nessuna argomentazione può scalfire la granitica certezza che il personale attuale del Mibact sia perfettamente in grado di gestire con efficienza ed efficacia le risorse che ha a disposizione. Sarebbe tanto arduo quanto convincere le femministe di quella cittadina inglese protagoniste anni fa di una sgangherata polemica contro l'istituzione, nella locale amministrazione, di un ruolo di *manager*: funzione ovviamente inaccettabile, a meno che non fosse stata affiancata dalla parallela istituzione di una *womanager*! Visto che l'etimologia, scienza disprezzata da linguisti e storici iperspecialisti, mal si presta per le sue implicazioni contestuali ed olistiche ad essere maneggiata (*manager*!) dagli ignoranti.

H – HERITAGE

Alla capacità sintetica della lingua inglese dobbiamo una espressione, *Culturale heritage*, che ha preso largamente piede nel linguaggio specializzato delle organizzazioni internazionali. Rispetto al conio di casa nostra, cioè patrimonio culturale, l'inglese ha il pregio di non amareggiare gli 'esimi palati', che storcono il naso alla sola parola 'patrimonio', solforosa espressione che evoca monetizzazioni e mercificazioni.

L'espressione italiana ovviamente non ha nulla di ambiguo. Già mezzo secolo fa Giovanni Urbani la usava candidamente definendo «patrimonio tutte quelle cose a cui va il nostro interesse e che, pertanto, sopravvivono e si mantengono grazie a questo interesse e in ragione dei vantaggi, sia materiali che spirituali, che ne ricaviamo»²⁹. «Ma occorre – commenta Massimo Montella³⁰ – che i vantaggi materiali e spirituali che se ne producono siano effettivamente e non poco avvertiti da una quantità di comuni cittadini sufficiente ad orientare in tal senso il governo della cosa pubblica». Questa è, infatti, la sfida che abbiamo di fronte, cui occorre rispondere da un lato con una progettazione, urgente ma di lungo periodo, che richiede al sistema scolastico ed educativo in genere di mettere la popolazione in grado di cogliere questi vantaggi, dall'altro con un impegno a comunicarli altrettanto urgente, i cui frutti possono

²⁹ G. Urbani (Venezia 1967, inedito), citato in Montella, "L'intento", cit., p. 173.

³⁰ Montella, "L'intento", cit., p. 174.

essere colti in tempi più ravvicinati, che gli addetti ai lavori devono saper assolvere.

Questi vantaggi possono essere indirizzati al godimento del patrimonio, ma possono essere anche di carattere più pratico, ma non per questo di minor rilievo. Basti pensare, tra i molti esempi possibili, all'utilità che avrebbe l'esistenza a scala nazionale di un catasto georeferenziato delle preesistenze archeologiche e monumentali, così come delle aree paesaggistiche, tale da mettere la Pubblica Amministrazione in grado di fornire gratuitamente al cittadino, a sportello, ogni informazione utile ad orientare ex ante e al meglio, in ossequio alla legge, le proprie attività sul territorio, piuttosto che lasciarlo agire nell'incertezza come chi procede ad occhi bendati in casa propria³¹. Di qui la necessità urgente di disporre di quelle che – in un'ottica difensivistica e accusatoria – siamo usi chiamare 'carte del rischio' e in un'ottica positiva e partecipata potremmo chiamare invece 'carte del potenziale culturale', perché capaci di prevenire i degradi, di far pianificare gli interventi di manutenzione e restauro, di svelare le opportunità di conoscenza e valorizzazione: per porre finalmente rimedio a «quella particolare forma di spreco che fin qui abbiamo fatto del patrimonio storico-culturale, confinandolo nel suo ruolo metafisico di bene o valore ideale, e così in realtà consegnandolo a una pura e semplice vicenda di decadenza materiale per incuria e abbandono»³².

³¹ In questa direzione va l'esperienza condotta a Roma da alcuni anni da parte della Soprintendenza archeologica: cfr. *SITAR: Sistema informativo territoriale archeologico di Roma*, Atti del I Convegno, a cura di M. Serlorenzi, Roma 2011; Atti del II Convegno, a cura di M. Serlorenzi e I. Jovine, Roma 2013.

³² Urbani, *Intorno al restauro*, cit., p. 52.

I – IDENTITÀ

L'archeologia, per sua natura intrinsecamente pubblica, si presta da sempre ad approcci in cui le logiche identitarie giocano un ruolo di primo piano. La ricerca archeologica si svolge, infatti, sul delicato crinale, che distingue e collega l'identità e l'alterità. Nel suo tentativo di restituire il racconto di ciò che è stato l'archeologo sa che manipola materia incandescente, perché il passato appartiene a tutti, ma non è mai un passato neutro: non lo è tra i grattacieli di New York, che celano e conservano le necropoli degli schiavi negri, non lo è sotto il sole dell'Acropoli di Atene o sotto la pioggia di Londra ogni volta che si riaccende l'infinita *querelle* sui marmi del Partenone, non lo è nel dramma quotidiano di Gerusalemme contesa brandendo muri e cocci di passati accuratamente selezionati, prescelti o negati.

Di questo uso bifronte dell'identità, di quello tossico, che scava fossati, e di quello benefico che li ricolma, abbiamo manifestazioni continue, perché la ricerca dell'identità ha spesso due facce: l'una ci aiuta a non perdere il senso di appartenenza ad una rete di relazioni culturali ed umane che si sviluppa nel tempo, anche remoto; l'altra si involuppa invece in quella rete, come in una ragnatela senza speranza. In un momento storico, in cui l'umanità sembra vivere nell'ansia di preservare gelosamente, talvolta addirittura falsificandole, le proprie identità nazionali, regionali, locali, tribali, familiari (che in fondo si nutrono delle differenze esasperandole), l'alterità (che in fondo è solo l'identità degli altri) ci appare a un tratto come un campo sconfinato, nel quale possiamo addirittura ritrovare noi stessi. Guardando con gli occhiali dello storico nella profondità del

tempo ci vediamo immersi in un intreccio inestricabile, figli di un processo di continua contaminazione, dove l'identità non è più un dato statico da disvelare, ma una condizione dinamica, il frutto di un processo di esperienze condivise. Parliamo, infatti, spesso di 'radici', delle nostre radici: un termine ambiguo, perché sappiamo che un albero senza radici perde le foglie e non dà frutti, ma anche che i frutti migliori provengono dagli innesti³³.

Le identità sono stratificazioni in eterno movimento, difficili da mettere a nudo, sì che talora ci accorgiamo che un'identità sbandierata nella sua evidenza si rivela piuttosto come un'identità reticente o addirittura falsata. I siti archeologici sono spesso il campo dove le identità falsate e reticenti si coltivano. I luoghi archeologici del mondo antico più reticenti, e più incomprensibili, sono a volte perfino quelli che crediamo più pervii, più accessibili, più intensamente calpestati dal turismo culturale. Che si tratti delle pietre frantumate del Foro Romano, che sono una congerie di fasi archeologiche che non hanno mai convissuto, o di quelle dell'Acropoli di Atene, scarnificate dal classicismo del XIX e XX secolo, l'incomprensibilità dei ruderi è il prodotto del tempo che li ha consumati ma anche dell'opera dell'archeologo, o di chi per lui, che non ha saputo trovare il modo per svelare la loro identità complessa.

Anche il più impeccabile percorso tracciato tra i muri diroccati dal tempo non potrà dunque permettere un accesso reale se non è accompagnato dalla capacità di rendere

³³ D. Manacorda, *Lezioni di archeologia*, Roma-Bari 2008, pp. 11-12; Id., "Il paradosso di Gerusalemme", in *Sapere*, 77, 3, giugno 2011, pp. 12-21.

comprensibile il senso storico di quei resti. Un senso che può e deve essere suggerito, ma che non può essere imposto dall'esterno: l'archeologia, come la storia, non proclama Verità.

L – LINEE GUIDA

«Il museo – scrive Tomaso Montanari – è un contesto intellettuale [...] non deve essere fagocitato, occultato, distrutto dalle mostre che ospita [...] Un museo che non fa ricerca è un deposito di roba vecchia. Il fine non è la tutela: la tutela è uno strumento per la conoscenza. Quella scientifica che poi deve diventare diffusa [...] un museo che non è guidato da un ricercatore è come un aereo che non è guidato da un pilota» (Musei). Non posso che sottoscrivere, anche se Montanari converrà con me che in un caso l'attenzione va posta sulla qualità delle mostre, che possono anche essere un importante strumento di promozione del museo che le ospita, se coerenti e armoniche ad esso, nell'altro converrà che la saggia metafora del pilota richiede che si ponga altrettanta attenzione anche all'equipaggio (per non parlare dei servizi a terra).

I musei non sono i passatempi di una élite, che tengono a margine, sotto una sorta di sudditanza, chi non abbia tutti gli strumenti per farne un buono uso, ma sono servizi pubblici. Essi ricadono quindi nell'ambito di quella c.d. Direttiva Ciampi-Cassese³⁴, che fin dal 1994 ha indicato che la quantità e qualità dei servizi pubblici deve rispondere a standard generali e specifici, che i loro risultati debbono essere misurati e pubblicizzati, che debbono essere adottate carte dei servizi, e che gli sforzi di miglioramento dell'azio-

³⁴ Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri, 27 gennaio 1994, "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici".

ne amministrativa debbono essere 'effettivamente percepiti e rilevati' (2007) dai cittadini³⁵.

A tal fine, ministro Rutelli, nel 2006 fu insediata una Commissione, coordinata da Massimo Montella, con il compito di indicare modalità e strumenti per il conseguimento dei livelli minimi essenziali alla funzione, pena l'interdizione dell'uso stesso della parola 'museo' da parte di impianti privi dei requisiti fondamentali e quindi tali da ingenerare confusione e distorta informazione presso i cittadini³⁶. Né diversamente avrebbe potuto essere per altri istituti culturali, quali i parchi archeologici o i complessi monumentali aperti al pubblico.

Nel suo lavoro la Commissione si attenne ad alcuni principi-guida, quali la priorità da dare alla programmazione negoziata delle attività, in modo da ridurre la frammentazione improduttiva degli investimenti e i conflitti di competenze, ed al potenziamento degli strumenti di controllo dei cittadini sull'operato delle pubbliche amministrazioni³⁷. E operò su diverse tematiche, per fornire direttive impegnative per tutti, ad esempio sulle forme di gestione delle attività, sui rapporti tra musei e territorio, sulle procedure di valutazione e autovalutazione, finalizzate a «riconoscere la capacità di un museo di svolgere un servizio pubblico in modo appropriato, efficace ed efficiente»³⁸.

Un'attenzione particolare fu volta alla formazione e qua-

³⁵ Provvedimento del Consiglio dei Ministri del 2007 (cfr. Montella, "L'intento", cit., p. 182, nota 28).

³⁶ Montella, *Il capitale culturale*, cit., p. 21.

³⁷ Montella, "L'intento", cit., p. 209.

³⁸ Montella, "L'intento", cit., p. 185.

lificazione delle figure professionali e al reclutamento del personale da impegnare nelle attività di valorizzazione e nei musei, per le cui figure direttive si prefiguravano, oltre alle necessarie competenze scientifiche, anche competenze giuridiche, amministrative ed economico-aziendali, coerenti con la dignità del loro ruolo. «Un rilevante impedimento – scrive, infatti, Montella – consiste proprio nei desueti archetipi culturali e nelle resistenze corporative di molta parte degli attuali addetti ai lavori, restii ad accettare ogni forma di *accountability*³⁹ e troppo spesso convinti che, se il museo non ha pubblico, la colpa è del pubblico e finanche che il museo sia al suo meglio quando è deserto»⁴⁰.

L'obiettivo esplicito era quello di sostanziare «il valore fondante della cooperazione come criterio ordinatore sia dei rapporti tra livelli istituzionali che della integrazione tra il settore dei Beni culturali e quelli delle confinanti po-

³⁹ Responsabilità incondizionata, formale o non, in capo a un soggetto o a un gruppo di soggetti (accountors), del risultato conseguito da un'organizzazione (privata o pubblica), sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica. Tale responsabilità richiede giudizio e capacità decisionale, e si realizza nei confronti di uno o più portatori di interessi (account-holders o accountees) con conseguenze positive (premi) o negative (sanzioni), a seconda che i risultati desiderati siano raggiunti o disattesi. L'accento non è posto sulla responsabilità delle attività svolte per raggiungere un determinato risultato, ma sulla definizione specifica e trasparente dei risultati attesi che formano le aspettative, su cui la responsabilità stessa si basa e sarà valutata. La definizione degli obiettivi costituisce, dunque, un mezzo per assicurare l'*accountability* (*Dizionario di Economia e Finanza*, Roma 2012).

⁴⁰ Montella, "L'intento", cit., p. 183; illuminante in tal senso il dialogo di M. Montella, B. Toscano, "Arte, comunicazione, valore; una conversazione", a cura di F. Coltrinari, in *Il Capitale Culturale*, 1, 2010, pp. 149-161.

litiche pubbliche, a cominciare dal turismo, dalla pubblica istruzione, dall'università, dal lavoro»⁴¹.

La Bozza di decreto per dare efficacia alle proposte della Commissione ministeriale fu inviata alla Conferenza Unificata Stato-Regioni il 6 maggio 2008. Non risulta che a tutt'oggi la procedura abbia fatto passi avanti; anche se va segnalata l'attenzione rivolta ai Musei nella recente riforma del Mibact, con la creazione di una specifica Direzione generale, le cui funzioni sono così indicate: «elabora linee guida per lo svolgimento dell'attività di valorizzazione di competenza del Ministero, in conformità con i più elevati standard internazionali, nella gestione e nella comunicazione, nell'innovazione didattica e tecnologica, favorendo la partecipazione attiva degli utenti e garantendo effettive esperienze di conoscenza e di pubblico godimento; coordina l'elaborazione del progetto culturale di ciascun museo all'interno del sistema nazionale, in modo da garantire omogeneità e specificità di ogni museo, favorendo la loro funzione di luoghi vitali, inclusivi, capaci di promuovere lo sviluppo della cultura»⁴². Qualcosa forse si muove.

⁴¹ Montella, "L'intento", cit., p. 211.

⁴² Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89 (art. 20).

M – MARKETING

Il marketing è quella parte dell'economia che ha come obiettivo lo studio descrittivo del mercato e delle relazioni che si instaurano tra chi produce un bene e chi ne usufruisce: il produttore, in altre parole, analizza i modi migliori affinché il bene creato raggiunga i suoi destinatari con reciproca soddisfazione. L'American Marketing Association, l'organismo più autorevole in materia, ha coniato nel tempo diverse definizioni del termine, sempre più mirate a metterne in risalto l'aspetto relazionale: il marketing è in tal senso una funzione organizzativa di un insieme di processi che mirano a creare e trasmettere ai clienti un valore, ed a gestire i rapporti con essi in modo da recare benefici all'impresa e ai suoi portatori di interesse.

Poiché siamo abituati dall'ossessione pubblicitaria a collegarlo al mercato dei detersivi o delle automobili, il marketing sembra a molti addetti ai lavori che operano nel settore culturale come qualcosa che porti nel sacrario dell'arte e della storia la volgarità di Dulcamara. Ma se proviamo ad intenderlo per quello che è, cioè una funzione che crea, comunica e offre beni e servizi che hanno valore per tutti coloro che sono interessati allo scambio, risulterà più naturale vedere in esso uno strumento di possibile arricchimento della società nel suo complesso.

Se applichiamo l'ottica del marketing a un museo d'arte o a un parco archeologico, troviamo nelle sue pratiche un alleato potente per orientare, ad esempio, l'organizzazione degli orari di apertura, la definizione del livello dei prezzi, l'articolazione per fasce di utenti (clienti) delle offerte aggiuntive: dalle visite guidate alle tecnologie della

comunicazione e ricostruzione virtuale, dalla produzione di materiali didattici per l'infanzia all'allestimento di laboratori, ad esempio, di archeologia sperimentale, alla messa in campo di offerte diversificate di attività che abbiano al centro l'interazione natura / cultura (settore, quest'ultimo, dove il marketing a scala territoriale può assumere un rilievo strategico a sostegno di attività turistiche che vengano incontro alla sempre maggiore domanda di intrattenimento a forte valenza educativa e esperienziale).

Il marketing non fa altro che riconoscere il pubblico nella sua eterogeneità compositiva, e dunque permette di venir meglio incontro ai bisogni differenziati di chi cerca beni o servizi, e quindi a migliorare la qualità delle offerte. Perché queste abbiano successo (e quindi garantiscano la sostenibilità economica dell'iniziativa) occorre che esse siano in grado di cogliere le aspettative e gli interessi dei destinatari e al tempo stesso di orientarne i gusti e le attese (di qui il valore educativo del marketing, se gestito all'interno di una filiera governata da un'ispirazione di carattere globalmente culturale), recando benefici a chi produce l'offerta e a chi ne gode, in termini diretti di profitto economico e in termini indiretti di comportamenti socialmente fruttuosi.

Lo staff direttivo di una istituzione culturale preposta alla conservazione e all'offerta culturale potrà tentare di raggiungere questi obiettivi facendo appello alla propria formazione ed alla propria esperienza. Se, con un poco di umiltà, ricorresse anche agli strumenti propri dell'economia, ne trarrebbe generale giovamento in primo luogo l'economia della conoscenza, e in fin dei conti la conoscenza stessa.

N – NO

Nella società italiana, come in molte società dell'Occidente, l'opposizione sociale si manifesta da tempo nelle forme del NO. I terreni di confronto sono di carattere economico, ambientale, etico, ma ciò che li unifica è un atteggiamento che prevede più un richiamo a fare fronte comune contro un progetto, una decisione, una modifica dell'esistente, che non un appello a imporre con la forza dei numeri e degli argomenti un cambiamento possibile. La logica del NO prevale largamente su quella ben più impegnativa del SÌ. Quest'ultima implica, infatti, per sua natura la conquista delle adesioni, motivata e faticata, dal momento che il NO non si misura con una propria progettualità, il SÌ invece la impone.

Questa logica è preoccupantemente sviluppata anche nel campo dei beni culturali. «Limitarsi a dire solo dei no – scrive Volpe – e a sottoscrivere appelli sempre più stanchi, continuare a difendere in maniera acritica e ideologica l'azione delle soprintendenze sempre e comunque, 'senza se e senza ma', anche quando assumono scelte incomprensibili e indifendibili, se non addirittura arbitrarie, rappresenta una posizione difensivistica, marginale e sostanzialmente elitaria, incapace di proporre soluzioni alternative, che rischia di assistere impotente alla dissoluzione, prima o poi, non di questo ma di qualsiasi sistema della tutela (con grande soddisfazione di chi non attende altro)⁴³.

Sono parole da sottoscrivere una per una. Non senza

⁴³ Volpe, "Per un'innovazione", cit.

una riflessione, anche amara, ma necessaria. Quel che preoccupa e accora, infatti, è che la contrarietà automatica, quasi un riflesso condizionato, a proposte di innovazione sostanziale nel campo della tutela giunge innanzitutto da alcuni ambienti della cultura italiana: una cultura che, su questi temi, sembra stretta in una morsa di conservazione due volte preoccupante, perché rinuncia a praticare l'innovazione e perché chiusa in una prospettiva perdente, priva di idee e di prospettive, eccessivamente prudente e dunque pavida.

L'Italia è un paese dove la corruzione, l'evasione fiscale, la mancanza di senso del bene pubblico e della centralità di quelli che si chiamano oggi beni comuni sono purtroppo dati strutturali, è vero. Ma la politica del diniego, del blocco, del freno ad ogni progetto di cambiamento non aiuta affatto a proteggere meglio il patrimonio. Dire sempre e comunque NO significa confessare una sostanziale impotenza politica (e, quel che è peggio, una debolezza propositiva) e alimenta quelle condizioni che danno vigore al cambiamento non progettuale, a quello mosso dalle motivazioni estranee al bene pubblico quando non alla legge, a quello che mette in conflitto cittadini e amministrazione pubblica, interesse privato e bene comune, in un gioco al massacro che sembra sguazzare nel crescente degrado⁴⁴, invece di trovare le soluzioni che individuino obiettivi da raggiungere insieme.

La conservazione fondamentalista, graniticamente chiusa nelle proprie certezze, finisce con l'essere di ostacolo

⁴⁴ Ne è un esempio il sito web di "Roma fa schifo. Chi ha ridotto così la città più bella del mondo?": www.romafaschifo.com.

alla innovazione colta anche se dubbiosa, progettata ed orientata anche se aperta al confronto, negoziata ma ferma su alcuni principi, partecipata e monitorata; e alla fine dei giochi non salvaguarda il patrimonio, ma lo lascia a quell'abbandono, che dà ulteriore fiato alle trombe della trasformazione selvaggia e speculativa.

O – OLISTICO

Negli ultimi tempi sono circolate riflessioni e proposte che hanno posto l'accento sulla necessità di una riforma del nostro sistema di tutela basata su una visione olistica del patrimonio. Questo aggettivo è entrato nel lessico del dibattito, suscitando apprensioni negli ambienti più conservatori, che non possono negare il principio culturale, ma tentano di impedirne la messa in pratica nell'organizzazione amministrativa dello Stato. Il motivo in fondo si capisce: una visione olistica tende, infatti, ad accorpate ciò che è diviso, a ridurre i campi di specializzazione, a governare la complessità con soluzioni che tengano in considerazione le esigenze contestuali generali superando la autoreferenzialità di certe soluzioni tecnicistiche.

In una visione olistica del patrimonio e dei suoi problemi «il paesaggio – scrive Volpe – dovrebbe diventare l'oggetto principale e onnicomprensivo anche nelle politiche di tutela, superando ogni affiliazione disciplinare e settoriale e presentandosi come il luogo della convergenza organica di percorsi disciplinari diversi. Se fossimo d'accordo con una tale visione globale, come sarebbe possibile continuare a difendere una tutela parcellizzata e settoriale, figlia una visione antiquaria e accademica che separa ancora oggi pezzi di un patrimonio unitario? Una visione olistica dovrebbe, infatti, conciliare la preziosa e irrinunciabile specializzazione disciplinare con una moderna interdisciplinarietà, sollecitando confronti, interazioni, integrazioni, in un continuo dialogo tra saperi umanistici e tecnico-scientifici e abbandonando definitivamente le forme esasperate dello specialismo disciplinare, settoriale e autoreferenziale, in-

capace non solo di comprendere fenomeni complessi, ma anche di far fronte alle sfide di una tutela non più solo difensivistica, limitata cioè ai (necessari) vincoli, ma capace di progettualità e di confronti propositivi con la società contemporanea»⁴⁵.

Coerentemente con la visione olistica del patrimonio affermatasi a livello culturale e storiografico negli ultimi decenni⁴⁶, si dovrebbe dar vita ad una impostazione unitaria anche nella struttura organizzativa del ministero, sia centrale sia periferica, che andrebbe ripensata in una visione globale, diacronica e contestuale, che ponga al centro dell'azione di tutela i paesaggi contemporanei stratificati, con le loro città, le campagne, gli insediamenti, le architetture, gli arredi, le opere d'arte d'ogni periodo storico, indissolubilmente legati tra loro come componenti del 'sistema paesaggio'.

Queste previsioni sono indigeribili in particolare per i dirigenti e i funzionari del Mibact. Le obiezioni non sono però di quelle che si potrebbero definire inattaccabili. Vediamole da vicino.

a) Un organo di tutela unitario – si osserva – verrebbe ad essere diretto inevitabilmente dal rappresentante di uno solo dei saperi compresi al suo interno, con il conseguente declassamento degli altri saperi. Tradotto significa che al vertice dell'Ufficio potrebbe esserci di volta in volta un

⁴⁵ Volpe, "Per un'innovazione", cit.

⁴⁶ Già Andrea Emiliani e Bruno Toscano fra gli anni '60 e '70 provavano a rompere la tradizionale compartimentazione disciplinare del settore, per ricondurre la valorizzazione e la conservazione dei beni culturali nel quadro della politica economica ed urbanistica (Montella, *Il capitale culturale*, cit., p. 35).

architetto, un archeologo o uno storico dell'arte, portatore di una visione parziale della realtà contestuale. Questa preoccupazione è innanzitutto segno di una grande sfiducia sulla possibilità che il nostro paese possa esprimere una classe dirigente sufficientemente colta da non dover guardare al centro del proprio ombelico, tanto più in una funzione di alta responsabilità culturale. Ma il problema può essere visto anche da un altro angolo di visuale: un organo di tutela unitario, fornito di diverse competenze culturali, tecniche e scientifiche, forse potrebbe essere gestito innovando il modello 'prefettizio' attuale, che pone in capo al Soprintendente tutte le responsabilità, secondo una logica che risale a tempi assai remoti, e si dovrebbe fondare su un modello di *governance* più democratico, che nella Pubblica Amministrazione non significa né assembleare né elettivo, ma semplicemente partecipato.

b) L'argomento secondo il quale ancora una volta una riforma non si può fare perché la qualità del personale non ne sarebbe all'altezza ci farebbe paradossalmente concludere che o si cambia il personale, o si migliora la sua qualità, o si rinuncia alle riforme di cui il Paese ha bisogno. Lo scetticismo circa la qualità dei dirigenti si fonda tuttavia su un argomento serio, e cioè sulla difficoltà del sistema formativo universitario di dar vita a figure dotate di una visione unitaria del patrimonio. Poiché non si tratta, infatti, di formare tuttologi, ma persone colte, capaci di cogliere il senso di una visione contestuale del bene da tutelare, occorre che i profili formativi del personale divengano effettivo terreno di incontro tra le due Amministrazioni (la ripetizione stanca degli steccati disciplinari soffoca, infatti, gli uni e gli altri).

c) Si sostiene, a volte, che le Direzioni Regionali del Mi-bact costituiscano una sia pur embrionale forma di versione olistica della tutela. Ahimè, no. Esse sono nate purtroppo come ulteriore livello burocratico dell'amministrazione, e i loro pregi e difetti nulla hanno a che vedere con un approccio contestuale, organico e interdisciplinare ai beni culturali.

d) Se il patrimonio è ancora conservato – si osserva – e, in parte, reso fruibile, questo è merito delle attività degli uffici preposti alla tutela, così come essi sono tuttora organizzati. E questo è indubbio, dal momento che le posizioni che spingono per una forte innovazione nel settore partono sempre comunque da una valutazione storicamente positiva dei risultati raggiunti dal nostro sistema, pur volendone migliorare l'efficacia e l'efficienza. Ciò non toglie che la divisione disciplinare della tutela resti culturalmente e operativamente deleteria, dal momento che, quando cominci a distinguere, rischi di non smettere mai. È esperienza diffusa quanto gli interessi settoriali del singolo funzionario influenzino l'attenzione e l'intensità delle sue scelte e dei suoi comportamenti, dai lassismi verso determinati contesti alle insopportabili privatizzazioni di altri. Questo è stato vero per decenni in tutto il territorio nazionale, e se oggi l'attenzione al continuum storico e territoriale del patrimonio è più sentita e praticata, questo lo dobbiamo anche all'opera di formazione e innovazione culturale portata avanti nell'ultimo quarto del secolo scorso da una bella fetta della cultura italiana, accademica e non.

e) Si sostiene anche che gli strumenti operativi finalizzati alla conoscenza ed alla tutela differiscono a seconda della natura del bene cui si applicano. Da una simile affermazio-

ne deriva che la tutela avrebbe basi non storiche, ma metodologiche, perché i singoli manufatti o contesti devono essere trattati ciascuno con le metodologie loro proprie, il che è tecnicamente indubbio ma culturalmente improprio. Purtroppo questa ripartizione (che la destra non sappia quel che fa la sinistra) è una delle cause del malessere stesso della ricerca scientifica sul patrimonio (archeologia, storia dell'arte, architettura hanno invece fame dei reciproci contributi metodologici, per non parlare del patrimonio etnoantropologico); a meno che non si arrivi a sostenere che una visione omogenea del patrimonio sia prerogativa dell'interpretazione storica, che non spetta in quanto tale agli organi preposti alla tutela (quasi un incongruo cambio di scala)! In tal caso le Soprintendenze assumerebbero né più né meno che il ruolo di strumenti puramente tecnici, cui non si chiede di fare cultura⁴⁷. Se così è, non capisco perché fin da ragazzo mi sia stato ripetuto che non c'è tutela senza conoscenza, che ricerca e tutela vanno di pari passo, e addirittura che tutela e valorizzazione sono la stessa cosa (questo però non l'ho mai creduto). Domandiamoci allora perché mai queste soprintendenze tecniche, che non interpretano, e quindi non giudicano, debbano avere in mano l'enorme potere che hanno. Le soprintendenze concepite in tal modo potrebbero essere normali uffici di un organo 'pensante', più ampio e più colto, capace di avere una visione completa e coerente del bene da tutelare e del suo

⁴⁷ Si veda, ad esempio, l'intervento "A proposito della visione olistica della cultura" di P.G. Guzzo, che per unanime giudizio è considerato uno dei migliori Soprintendenti archeologi della passata generazione, in www.patrimoriosos.it del 16 marzo 2014.

contesto. A maggiore ragione possono pertanto essere uffici colti e metodologicamente attrezzati all'interno di un organo unitario.

f) Se la tutela dovesse essere concepita come una attività sostanzialmente tecnica, tutti avremmo da temere circa gli esiti di una tutela cieca, astrattamente rivolta al tutto (e quindi concretamente piena di falle), incapace di proporre gerarchie, scelte difficili e sofferte ma a volte necessarie (le vediamo continuamente nei cantieri delle grandi infrastrutture e nessuno grida allo scandalo), dura e pura e quindi – come talvolta si trova ad essere – forte con i deboli e debole con i forti.

g) Quel che è certo è che, senza uno smantellamento della mentalità burocratica oggi dominante, le auspiccate Soprintendenze uniche non basteranno a far invertire la rotta spostando la loro ragion d'essere da funzione pubblica a servizio pubblico, da organi autoreferenziali a organi aperti alla società, forti dunque, anzi ancora più forti, ma non conflittuali, perché capaci di ascolto e di coinvolgimento delle migliori forze presenti nel Paese, percepite non come potenziali nemiche del patrimonio, ma come interlocutori primi ed alleati per la salvaguardia del suo senso storico ed umano.

In conclusione, fa certamente piacere trovare l'aggettivo 'olistico' nel recente testo di riforma del Mibact, quando, a proposito della Commissione regionale per il patrimonio culturale, si afferma che essa «è organo collegiale a competenza intersettoriale. Coordina e armonizza l'attività di tutela e di valorizzazione nel territorio regionale, favorisce l'integrazione inter- e multidisciplinare tra i diversi istituti, garantisce una visione olistica del patrimonio culturale,

svolge un'azione di monitoraggio, di valutazione e autovalutazione»⁴⁸. È un passo in avanti: ma riuscirà in tale compito un organo di tale tipo? non sarebbe stato preferibile completare il percorso, prevedendo, appunto, Soprintendenze uniche?

⁴⁸ Regolamento di organizzazione del Ministero, cit., art. 39.

P – PETROLIO

Nel lessico della politica dei beni culturali è entrata da tempo una parola, che il *politically correct* ha condannato alla pubblica esecrazione: petrolio. Si discute se dobbiamo la metafora – diffusa a partire dagli anni '80 – al ministro Mario Pedini o a Gianni De Michelis. A quest'ultimo sicuramente dobbiamo la stagione dei 'giacimenti culturali', altra locuzione fieramente osteggiata per i termini linguistici ancor prima che per le pratiche messe in campo, presto naufragate in sterili interventi di emergenza politicamente forse più appetibili⁴⁹.

Al di là delle intenzioni che ispirarono quegli anni e dei loro risultati, l'uso di quelle metafore di derivazione 'geologica' fu quanto meno superficiale. La parola petrolio aveva attorno a sé il clima e le incerte prospettive delle prime crisi energetiche e in quel frangente il suo uso da parte della politica italiana si spiegava come un tentativo, forse maldestro, che aveva il merito di richiamare l'attenzione su quella che veniva considerata un'altra 'materia prima'⁵⁰, cioè il nostro patrimonio culturale. Aveva anche il demerito di veicolare l'idea incolta che i beni culturali potessero essere messi semplicemente a reddito per ricavarne profitti o addirittura svenduti⁵¹.

⁴⁹ Un cenno in Covatta, I "beni culturali", cit., p. 339, nota, 6.

⁵⁰ È questo il termine usato tra virgolette da Giovanni Urbani nel 1971 per indicare il patrimonio culturale come «materia prima insostituibile sia per il nostro sviluppo intellettuale che per il nostro benessere materiale» (Urbani, *Intorno al restauro*, cit., in epigrafe a questo volume).

⁵¹ S. Settis, *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino 2002.

A trenta anni di distanza la parola petrolio è diventata una sorta di vessillo nero inalberato da un ampio settore di addetti ai lavori, che esprimono posizioni di grande preoccupazione per lo stato generale del patrimonio culturale (e come dargli torto?) ma con un atteggiamento sostanzialmente conservatore rispetto ad ogni pur blanda proposta di innovazione. Alle continue e fiere denunce del degrado del nostro patrimonio si accompagna, infatti, spesso una difesa dello *status quo*, non solo per quanto riguarda le norme ma finanche le strutture organizzative della tutela.

Se dici 'petrolio' sei dunque squalificato. Certo, non è difficile concordare sull'inadeguatezza del termine. A differenza della cultura, il petrolio non si produce, ma si consuma: averlo non è un merito, ma semmai un caso, governato dalla geologia. «Il petrolio – inoltre – puzza, inquina, sporca, corrode i nostri marmi, non è rinnovabile...»⁵². E noi concordiamo con Vittorio Emiliani sul fatto che l'espressione petrolio sia infelice fondamentalmente perché fa riferimento a una risorsa non rinnovabile. Mentre il patrimonio culturale non solo non deve consumarsi, ma deve conservarsi. E l'articolo 9 della Costituzione, cui il pensiero conservatore si rifà religiosamente ad ogni passo⁵³, ci

⁵² Emiliani, "I beni culturali non sono il nostro petrolio", cit.

⁵³ Lo stesso 'culto' non viene tuttavia osservato nei confronti dell'art. 33, che garantisce la libertà della ricerca. Per quanto riguarda quella archeologica la denuncia di Riccardo Francovich, risalente a dieci anni fa, è purtroppo ancora per molti versi attuale: «In sostanza nella pratica della ricerca sul campo siamo giunti ad una situazione nella quale quella sacrosanta norma a tutela della 'pubblicità' del patrimonio archeologico, si è trasformata in una forma di monopolio di Stato sui processi conoscitivi» (R. Francovich, "Politiche per i beni

indica che questa conservazione si fa attraverso la tutela, collegando però intimamente patrimonio e paesaggio, e attraverso la promozione, che oggi chiameremmo pacificamente valorizzazione.

Emiliani continua ricordandoci che l'accostamento del patrimonio culturale al petrolio è un'espressione «due volte sciagurata perché, oltre ad accostare semanticamente monumenti, palazzi, chiese, centri storici, paesaggi a un 'nemico' dei più insidiosi, suggerisce che quei beni fragili e preziosi 'devono' per forza rendere dei bei soldi». E qui sta il punto. Se lamentiamo che l'ossessione linguistica contro la parola petrolio è diventata la bandiera del conservatorismo, non lo facciamo per demonizzare una lecita posizione culturale e politica, ma perché il vero motivo della opposizione nevrotica (quasi un tic) all'uso di quella parola riguarda il campo dell'economia. Per i sacerdoti della tutela quelle otto lettere alludono, infatti, alla fallace opinione che il patrimonio culturale possa generare ricchezza. E questo non va bene, perché essendo il patrimonio culturale un bene comune (il cui concetto viene sovrapposto e confuso con quello di monopolio statale), esso sarebbe anche svincolato da qualunque ragionamento attinente *l'homo oeconomicus*, vivrebbe in una sorta di empireo, dove non c'è spazio per una valutazione economica del contesto.

E, infatti, il coro si scatena anche contro la parola valorizzazione, a volte pudicamente francesizzata nell'espressione 'messa in valore', e si discetta se quel termine alluda ad un valore in sé di cui è portatore il patrimonio, o ad un

valore che da esso andrebbe tratto. Bene nel primo caso; male, molto male, nel secondo, perché la valorizzazione in tal caso altro non sarebbe che un camuffamento della monetizzazione.

La valorizzazione (cioè la trasmissione ‘socialmente utile’ del significato del bene tutelato) è invece una parola bellissima, perché descrive il punto di arrivo di un processo, che parte dalla ricerca (che è anche riconoscimento di valore) e passa attraverso la tutela, chiamando diversi attori a svolgere la loro parte in un progetto organico di promozione della cultura (articolo 9!), che ha come capisaldi da un lato l’investimento di risorse (prevalentemente pubbliche) dall’altro l’accessibilità del bene, che è una delle forme attraverso cui esercitiamo la sovranità popolare, che è a sua volta alla radice della gestione pubblica anche del patrimonio archeologico⁵⁴.

Come scrive Pietro Petrarola, «non si dà tutela senza l’esplicitazione del riconoscimento del valore di un bene culturale o paesaggistico in vista del suo godimento nel presente e, per quanto possibile, nel futuro; dunque non si dà tutela – né sul piano dei principi né su quello dell’agire concreto – senza valorizzazione, ossia senza la percezione del godimento pubblico di quel valore»⁵⁵.

Attraverso la valorizzazione i contenuti culturali escono da una pura condizione di contesti tutelati, di cui si garantisce una sopravvivenza, e vengono messi in condizione

⁵⁴ D. Manacorda, “Archeologia tra ricerca, tutela e valorizzazione”, in *Il capitale culturale*, 1, 2010, pp. 131-141.

⁵⁵ P. Petrarola, “Tutela e valorizzazione”, in *Musei e valorizzazione*, cit., p. 46.

di svolgere un ruolo attivo nella società del momento. Per questo motivo la valorizzazione è una funzione sociale vitale, che descrive le capacità di una comunità di testimoniare la propria eredità culturale e di farla vivere ai diversi livelli, pubblici, associativi, privati nei quali si articola la società civile⁵⁶. La tutela non coincide quindi con la valorizzazione, che deve semmai promuovere, dandone per prima gli esempi migliori.

È evidente che la valorizzazione comprende anche il versante 'economico' del patrimonio culturale. Il fatto è che talora l'anatema colpisce anche quest'ultima espressione, quasi che essa fosse intrinsecamente associata agli aspetti patrimoniali dei beni culturali. Si dimentica che l'esperienza secolare della tutela nel nostro paese proprio da lì ha preso spesso le mosse; e si fa finta di non vedere che lo Stato tuttora preserva occhiutamente questi aspetti, proprio in quanto connessi ad un valore monetario.

In conclusione, bandiamo pure l'infelice metafora, magari rifacendoci ad un altro termine, quale 'risorsa', amato da Giovanni Urbani⁵⁷ e dall'indimenticato Riccardo Francovich, che non si presta a letture ambigue. Oppure facciamo un patto: gli uni non usino a sproposito la parola 'pe-

⁵⁶ So che la mia concezione del senso della valorizzazione del patrimonio non coincide con la visione prevalente, accolta peraltro nella modifica del Titolo V della Costituzione, che disegna una concorrenza in materia fra Stato e Regioni, avallando una attribuzione della valorizzazione (cioè delle forme attraverso cui i beni culturali debbano parlare di sé) a un potere pubblico, che viene indebitamente a detenere le chiavi di questa trasmissione.

⁵⁷ Si veda la sua relazione al Convegno "Risorse culturali e territoriali per l'avvenire del Paese" del 1981, poi edita in Urbani, *Intorno al restauro*, cit., pp. 49-55.

trolio' e gli altri facciano altrettanto con la parola 'bellezza', che è l'altra sua faccia, e saremo tutti linguisticamente più sereni⁵⁸.

⁵⁸ Manacorda, "Petrolio", cit.

Q – QUATTRINI

Se i nostri conservatori, in santa alleanza con le componenti più retrive della burocrazia di Stato, ignorano seraficamente l'economia dei beni culturali, non per questo ignorano i conti della serva. Le loro periodiche giaculatorie contro la riduzione dei finanziamenti messi a disposizione per le attività del Mibact sarebbero e sono sacrosante, sol che si guardi con un po' più di profondità alle cause che hanno generato questa situazione e si facciano due conti un po' più sinceri.

È assolutamente vero che le risorse a disposizione per il funzionamento del Ministero che ha per compito la tutela del patrimonio culturale del Paese sono irrisorie e francamente vergognose: stipendi indecenti (che confessano quanto lo Stato tenga in considerazione chi dovrebbe garantire la salvaguardia del 'suo' patrimonio), beni e servizi inefficienti quando non inesistenti (a partire dalla benzina per le missioni nel territorio di competenza), aggiornamento ridotto al minimo, supporti tecnici e di laboratorio languenti.

È nato prima l'uovo o la gallina? I finanziamenti sono così miserabili perché le strutture sono inefficienti o le strutture sono diventate progressivamente sempre più inefficienti perché le risorse a disposizione si sono fatte vieppiù inadeguate? Una buona cartina di tornasole la dà in questi casi l'analisi delle capacità di spesa di una istituzione.

«L'alibi generalmente usato per giustificare gli scarsi risultati delle politiche di tutela correnti – scrive Luigi Covatta⁵⁹ – è quello della scarsità delle risorse. Ma anche in

⁵⁹ Covatta, I "beni culturali", cit., p. 335.

questo caso ci si imbatte in un paradosso. Il Mibac, infatti, mentre chiede più risorse, vanta il record dei residui passivi (con tutto quello che ne consegue, fra l'altro, in relazione agli automatismi introdotti nelle ultime leggi finanziarie per determinare tagli ulteriori). Basti pensare che dal 2002 al 2009 i residui delle contabilità speciali (cioè delle spese relative al finanziamento di progetti) non sono mai scesi sotto il 44,64% (2008), a prescindere dal calo progressivo delle disponibilità (dal miliardo del 2002, residuo 56,88%, ai 444 milioni del 2009, residuo 55,25%); e che nel tanto deplorato caso di Pompei i residui oscillano fra l'85,77% del 2005 e il 51,88% del 2009».

È possibile che l'incapacità di spesa sia figlia a sua volta del dimagrimento delle risorse di funzionamento e della massa critica del personale tecnico e scientifico, e forse di una dissennata politica del personale che ha gonfiato i ruoli del Ministero di personale di custodia a bassissima qualificazione, e talora ad alta qualificazione, ma inquadrato in ruoli incongrui, favorendo la ipersindacalizzazione del Mibact: un male continuamente deprecato nei sussurri dei corridoi, ma mai portato ad alta voce all'attenzione della pubblica opinione.

Personalmente temo, con Giovanni Urbani, che continuare nella convinzione che i problemi del nostro patrimonio culturale possano essere affrontati «solo aumentando i fondi per il restauro dei monumenti e per il funzionamento dei musei» sia «una ben ingenua illusione»⁶⁰. Non stanchiamoci però di chiedere a gran voce più risorse e più personale, perché delle une e dell'altro c'è effettivamente

⁶⁰ Montella, *Il capitale culturale*, cit., p. 69.

bisogno. Ma la nostra voce comincerà ad essere ascoltata quando i responsabili, politici e amministrativi, di questo paradosso avranno una risposta da dare al riguardo alla pubblica opinione dei cittadini, che hanno il diritto di porsi l'agghiacciante domanda se gli attuali finanziamenti non siano addirittura troppi.

R – RESTAURO

L'Italia eccelle da sempre nel restauro delle opere d'arte e dei monumenti, tanto nei suoi aspetti teorici che in quelli applicativi e, nonostante le crisi periodicamente attraversate dalle nostre principali istituzioni pubbliche (ISCR, OPD), continuiamo ad essere un punto di riferimento a scala globale. Ma qualche ostruzione la registriamo anche in questo campo, sia teorica che pratica.

Nel primo caso si registra da tempo una sorta di affievolimento della tensione speculativa che ci ha caratterizzati per lungo tempo, quasi che la teoria del restauro di Brandi, che ha compiuto mezzo secolo ormai, abbia chiuso la riflessione in materia. Dobbiamo invece lamentare la sua impropria rigida estensione a settori dell'intervento restaurativo che non erano compresi in quella teorizzazione, sia nel restauro archeologico che in quello architettonico, e la sua pedissequa applicazione anche nel campo più propriamente artistico.

Un tema particolarmente critico è quello della copia, che si presenta nel momento in cui occorre esprimere un giudizio storico su un manufatto, ma che torna con tutta la sua problematicità nel momento in cui si progetta il restauro di un monumento, la valorizzazione di un sito o l'allestimento di un museo. La nostra cultura – che riconosce l'importanza del giudizio di originalità in sede di critica storica – ha orrore della copia. Ma questo saggio atteggiamento di acribia e prudenza si è trasformato nel tempo in un patologico terrore, quasi che il ricorso alla copia possa nascondere una incapacità di distinguerla dal modello, mettendo quindi in luce una carenza professionale, o confondere alcune cer-

tezze estetiche, che riconoscono aprioristicamente all'originale una qualità superiore alla copia (come quasi sempre accade).

Due esempi recenti ci aiutano a capire come la scelta della soluzione 'peggiore' possa essere dettata da condizionamenti culturali, che hanno preso via via un'aura quasi ideologica. Un caso è quello della statua di Marco Aurelio in Campidoglio, che, dopo lunghi anni di studi e restauri, si è deciso di non tornare ad esporre nella piazza da dove proviene, sostituendola con una copia. Ma invece di riprodurla identica all'originale, si è deciso di esporre una copia palesemente diversa, nel colore, cupo, e nella patina, uniforme e piatta. Se si temeva che qualcuno avrebbe potuto confondere la copia con l'originale, l'obiettivo è stato raggiunto: la nuova statua, infatti, non presenta ambiguità, ma è la piazza di Michelangelo che risulta stralunata dalla perdita del suo fuoco centrale, bruttato da un oggetto che ha perso il valore della copia ed assunto quello, incredibile, della falsa copia.

Un secondo caso è quello del restauro della vela di San Matteo dipinta da Cimabue, crollata con il terremoto che ha colpito nel 1997 la basilica superiore di Assisi. Un immenso lavoro analitico ha recuperato il recuperabile nella montagna di detriti formatasi in quel tragico evento. Ed ora, dopo anni di studi, respinta (per non fare un falso! ma sarebbe stata semplicemente una copia) l'idea di rifare le figure perdute così com'erano, e esclusa l'idea di risarcire il vuoto con un fondo neutro a testimonianza del crollo, si è scelta la via di mezzo, che sul fondo neutro ricolloca *in situ* qua e là con inutile acribia filologica i minuscoli frammenti superstiti incapaci di restituire una forma, in barba – si

direbbe – a quei principi condivisi, che suggeriscono che il miglior restauro sia in genere quello che si riconosce da vicino ma non si vede da lontano. Il terrore del falso genera dunque una afasia progettuale, nascosta al riparo della filologia (che è innanzitutto scienza della ricostruzione del testo!), bloccata dalla considerazione dell'originale come un feticcio, che ovviamente nulla ha a che vedere con il primato della autenticità, operando questo nel campo della conoscenza, quello nel campo della fede e della magia.

Maneggiando il nostro patrimonio monumentale e d'arte dovremmo quindi cercare di liberarci dal demone del falso, preservando il nostro amore per l'autentico, dal demone del frammento, preservando il nostro interesse per il documento, dal demone dell'antico, preservando la nostra propensione verso tutto ciò che può raccontarci il passato⁶¹.

Le ostruzioni non operano solo nell'applicazione pratica di principi teorici, ma anche nella programmazione degli interventi, cioè nella politica dei restauri. La grande lezione di Giovanni Urbani aveva posto per tempo l'accento sulla necessità di un sistema duraturo ed organizzato di conservazione preventiva dei beni culturali finalizzata alla loro valorizzazione materiale e sociale⁶²: un sistema che permettesse di «agire sul piano della globalità», po-

⁶¹ Manacorda, *Lezioni*, cit., pp. 39-44; cfr. anche *La copia. Connoisseurship, storia del gusto e della conservazione*, Atti del Convegno (Roma, 17-18 maggio 2007), a cura di C. Mazzairelli, San Casciano V.P. 2010.

⁶² B. Zanardi, *Il restauro. Giovanni Urbani e Cesare Brandi, due teorie a confronto*, Milano 2009; Id., *Un patrimonio artistico senza. Ragioni, problemi, soluzioni*, Milano 2013.

nendo termine agli interventi scollegati dettati da singole emergenze e privi di una strategia definita a scala territoriale, per passare «dalla riparazione alla previsione e prevenzione dei danni»⁶³. A questa visione si ispirò peraltro la prima fase del grande intervento di conservazione dei monumenti marmorei di Roma diretto da Adriano La Regina negli scorsi anni '80 grazie ai fondi stanziati dalla c.d. legge Biasini.

Da allora, tuttavia, la 'cultura dell'evento' ha permeato scelte e atteggiamenti di un settore che, per definizione, dovrebbe invece operare come Giano, con la vista lunga rivolta al passato e al futuro, proteggendo il patrimonio non tanto, o non solo, dai danni già prodottisi, ma da quelli che inevitabilmente si produrranno in mancanza di azioni decise e programmate sulle condizioni ambientali del contesto di cui fanno parte. Una prevenzione meticolosamente programmata rimane quindi purtroppo una chimera, mentre una sequela di interventi di restauro, spesso a scala gigantesca, rigorosamente delimitati al 'monumento' o al 'capolavoro', hanno preso il sopravvento, con grande spreco di risorse e scarsi risultati sulla rete del patrimonio.

Il fenomeno è peraltro perfettamente parallelo a quanto avviene nella politica espositiva, dove le mostre temporanee di grande impatto mediatico, e spesso ripetitive, hanno da tempo soppiantato la funzionalità, lenta ma costante, dei musei. Con cadenza meno che annuale abbiamo assistito ad un fiorire di mostre su Caravaggio (anche in sua assenza) così come abbiamo visto nel volgere di pochi anni montare e smontare più volte i ponteggi per il ripetuto re-

⁶³ Montella, *Il capitale culturale*, cit., p. 59.

stauro di facciate di chiese o di obelischi a forte impatto pubblicitario, senza che nulla venisse fatto per arginare le cause del degrado loro e dell'ambiente circostante.

Tanto che vien fatto di riflettere su quanto amaramente commenta Massimo Montella a proposito della distanza che separa quel che si dice da quel che si fa in tema di gestione dei beni culturali: «L'impedimento apparso normalmente insuperabile non è di ordine tecnico né economico: ché, quanto a questo, non mancherebbero soluzioni adeguate. Il nodo da sciogliere attiene piuttosto alla cosiddetta 'teoria dell'agenzia', contemplata in ambito aziendale e tanto più grave nella sfera pubblica, secondo la quale, a causa della insufficienza dei controlli possibili alla proprietà diffusa, accade che gli amministratori assumano meriti, fingendo di creare valore mentre in realtà lo distruggono. Tradotto a nostro uso, ciò significa, per esempio, che si preferisce finanziare restauri, anziché prevenire i danni»⁶⁴.

⁶⁴ Montella, "L'intento", cit., p. 178.

S – SPECIALIZZAZIONE

Il nodo della formazione si incontra da qualunque parte si guardi al tema della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale.

La formazione scientifico-tecnica mirava un tempo, attraverso le Scuole di specializzazione, ai ruoli dell'amministrazione della tutela, fornendo una base culturale, che fosse a sostegno della contestualizzazione storica dell'oggetto trattato tanto quanto della propria funzione professionale: la tutela ha bisogno, infatti, di cultura, non di erudizione. In mancanza di questa scattano, per condizionamento ambientale ed etologico, la gestione burocratica e la concezione proprietaria dei beni culturali che focalizza la propria attenzione sugli aspetti attinenti la conservazione del patrimonio archeologico, ma perde di vista quelli che riguardano lo sviluppo del sistema della ricerca e la restituzione di senso. Quella che chiamo concezione proprietaria dei beni culturali è un'aura che arriva a noi dritta dritta dall'Editto Pacca (per altri versi benemerito) e dalla ormai pensionata Legge 1089 (per altri versi benemerita), che ci ha portato ai non dimenticati *Miei Beni* di un famoso direttore generale e che ancor oggi rende faticoso il rapporto fra i diversi 'pezzi' di un sistema della tutela che stenta a fare capolino. Perché gestire è certamente proteggere, ma è anche fare ricerca, o meglio far fare ricerca, far lavorare, attirare sul territorio di propria competenza le migliori teste e le migliori energie (pensiamo agli anni di Pompei sotto la guida di Piero Guzzo).

Il rapporto fra formazione specialistica e formazione culturale è un nodo centrale. L'Università non può rinunciare a formare alla ricerca pura, che definisce gli obiettivi

culturali e alimenta le metodologie di indagine; eppure è alla ricerca applicata che guarda il mercato del lavoro. Il rapporto fra queste due formazioni oggi è più sbilanciato verso la seconda. E la ricerca pura si indebolisce, anche perché non è immune dai comportamenti accademici. Dobbiamo renderci conto che il sistema universitario non si alimenta formando i nostri cloni accademici, che possono far vincere piccole scaramucce casalinghe e fanno perdere le battaglie che la cultura, in questo caso archeologica, è chiamata a combattere con quella grande maggioranza del mondo che della cultura farebbe anche volentieri a meno. I cloni invecchiano il livello dell'offerta formativa, esprimono, quando va bene, l'acme intellettuale del maestro e lo cristallizzano, mentre la ricerca va avanti magari al di fuori delle nostre aule. Gli allievi migliori non sono cloni, ma personalità culturalmente e psicologicamente indipendenti, che non per questo tradiscono i loro maestri, ma ne innovano la lezione, gli obiettivi, i metodi. E innovando si pongono al passo con i tempi e con i nuovi problemi che si affacciano, nell'Università come nell'amministrazione del patrimonio culturale. «La tutela – scriveva Riccardo Francovich⁶⁵ – non è l'esercizio di un'azione asettica e oggettiva, ma l'opzione operata sulla base di scelte che cambiano nel tempo e nella qualità della formazione di chi la esercita». Di qui la necessità di una formazione permanente, ed anche di una attitudine ad operare fianco a fianco di competenze e saperi diversi – specie nei ruoli direttivi –, non come tuttologi tuttofare, ma come persone colte, dotate di una di

⁶⁵ Francovich, "Politiche per i beni culturali", cit., p. 199.

visione contestuale del bene su cui operare e delle relative procedure.

«Il rischio principale consiste – scrive Giuliano Volpe – nel confondere specializzazione e totalità, se uno specialismo finisce per considerarsi non già come parte di un insieme più complesso, ma esso stesso come un intero, attribuendosi una patente di totalità. In tal modo, quella che è una necessaria condizione per il progresso delle conoscenze si trasforma in un ostacolo, condannando lo specialista all'isolamento e all'autoreferenzialità. Un tale atteggiamento riduzionistico è, infatti, incapace di giungere alla comprensione di oggetti e di fenomeni complessi»⁶⁶.

Nella formazione universitaria come nell'organizzazione disciplinare degli uffici di tutela la netta prevalenza delle ottiche specialistiche settoriali costituisce a tal fine un ostacolo potente, specie quando gli occhiali della specializzazione siano tali da far scambiare per tutt'intera la realtà quella che è solo una parte di un insieme ben più poliedrico e complesso.

La capacità di avere una visione organica del patrimonio, al di là degli steccati delle partizioni specialistiche, non è una qualità diffusa nei singoli individui che, tanto più nella prima fase formativa, sono convenientemente orientati ad arare i campi delle diverse specializzazioni. Ma non si tratta tanto di formare persone dotate di saperi multidisciplinari, quanto piuttosto di persone curiose, capaci

⁶⁶ G. Volpe, "Archeologia, paesaggio e società al tempo della crisi: tra conservazione e innovazione", in *Archeologia pubblica al tempo della crisi*, Atti delle Giornate Gregoriane (Agrigento 29-30 novembre 2013), Bari 2014, pp. 183-191.

di una visione di insieme del contesto in cui operare, e in particolare di capire come e quando attivare le competenze necessarie alla soluzione del problema e di dialogare con esse. Sono queste équipes multidisciplinari quelle che dovrebbero dare forma e sostanza alle future Soprintendenze uniche, rendendo vana la discussione se queste debbano vedere al vertice un architetto, un archeologo o uno storico dell'arte, perché è il lavoro di squadra che permette di cogliere i lati di tutto il poliedro, confrontando i saperi e mescolando le diverse progettualità.

Su questi aspetti della formazione l'Università è in grave ritardo, e non è una scusante il fatto che l'interlocutore naturale, cioè il Mibact, non sia stato certo sollecito nel richiedere o proporre un tavolo comune dove analizzare e redigere i profili professionali necessari all'amministrazione della tutela e della valorizzazione, ed abbia anzi periodicamente avviato ipotesi di formazione 'fai da te' del proprio personale.

Montanari ha buon gioco nel lamentare che «dai corsi di laurea in BC escono irrocervi che non sono né degli umanisti, né degli storici dell'arte, né dei conservatori, né degli operatori dei beni culturali» (Ricerca). Ma anche la formazione trasversale è fondamentale per comprendere il contesto in cui opera la specializzazione. È legittimo discutere dunque su quale debba essere il livello formativo in cui inserirla: negli anni della prima formazione o nel post-laurea?

Una tutela non più rigorosamente disciplinare pone un problema importante di formazione. Occorre una preparazione di tipo olistico, occorrono operatori e dirigenti che siano anche ricercatori (su specifiche competenze), ma che siano innanzitutto informati delle conoscenze generali

storiche e tecnico-scientifiche che riguardano il patrimonio (archeologico, artistico, architettonico, antropologico e paesaggistico), delle forme culturali e giuridico-amministrative della tutela, di quelle della valorizzazione e della comunicazione, non solo nei loro aspetti museologici, ma anche in quelli urbanistici, economici ecc. Occorrono persone addestrate alla risoluzione dei problemi, dotate di capacità organizzative e pronte a quel lavoro cooperativo che è spesso alla base del successo delle iniziative.

Diciamoci la verità. Oggi è facile prendere atto con sufficienza del fallimento dei corsi di laurea in Beni Culturali al quale abbiamo assistito in questi venti anni. Ma dobbiamo pur dirci che l'intuizione che stava alla base di quella innovazione era giusta. È stata l'Università, siano stati noi docenti, che abbiamo interpretato quella formazione alla luce e con gli strumenti delle discipline separate, che quella intuizione voleva invece – forse inconsapevolmente – rimescolare, per giungere ad una sintesi più alta di conoscenza e gestione del patrimonio. Siamo noi, chiusi nelle nostre gabbie disciplinari, a loro volta inframezzate da trincee e fili spinati che chiamiamo SSD (Settori Scientifico-Disciplinari), che abbiamo rotto con le nostre mani lo stesso giocattolo che avevamo costruito.

Potranno recuperare questa intuizione, sia pure ad un diverso livello formativo, le Scuole del patrimonio di cui parla Montanari (Ricerca)? Forse sì: è certamente un tema su cui discutere con concretezza. Non va comunque in questa direzione la constatazione che «il recente riassetto delle scuole di specializzazione universitarie post quinquennio abbia mantenuto l'impianto tradizionale, improntato a iter curriculari basati sulle differenti tipologie di beni cultura-

li e sulle discipline accademiche di riferimento»⁶⁷. E non vanno in questa direzione le nuove direttive per i Corsi di Dottorato, ingabbiati negli steccati disciplinari, proprio là dove l'interdisciplinarietà appare la condizione preliminare di ogni innovazione metodologica e culturale.

Già trenta anni fa Giovanni Urbani metteva in guardia circa il carattere desueto della formazione nel campo del patrimonio: nasciamo come umanisti, – scriveva – ben felici di decidere se una cosa è bella o brutta, «poi abbiamo capito che non è questo il problema: uno stato di dissesto generale sul quale il nostro dire bello o brutto non ha più nessuna incidenza. Perciò dovevamo uscire dalla nostra specializzazione ed entrare in un'altra»⁶⁸. Oggi ci diciamo che quest'altra specializzazione, che ha tra i suoi connotati quello di abbassare drasticamente le barriere fra arte, storia, scienza e tecnica e di far dialogare le discipline umanistiche anche con le scienze sociali (economia, diritto, sociologia...), dovrebbe avere come prima caratteristica quella di contenere le altre specializzazioni, non per mimarle attraverso un bignami di preparazioni tutte insufficienti, ma per comprenderne senso e procedure e poter così guidare i processi: che è esattamente il compito che spetta al personale con funzioni direttive, in ogni ganglio della Pubblica Amministrazione e in modo peculiare nel settore del patrimonio, forse il più culturalmente complesso di tutto il sistema.

⁶⁷ Montella, "L'intento", cit., p. 184.

⁶⁸ G. Urbani, "Replica conclusiva al convegno", in *Incontro-dibattito sul piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali in Umbria proposto dal Ministero per i beni Culturali ed Ambientali - Istituto Centrale del Restauro*, Perugia 1976, pp. 98-100, in part. p. 99.

T – TURISMO

Ad onta della sua nobile origine, la stessa parola turismo suscita nei conservatori di casa nostra un sussulto, una reazione epidermica: la figura sorniona e impacciata del lord inglese ritratto da Pompeo Batoni si sfoca, dissolta da orde sudate di turisti di massa, che vagano in truppa ignari fra l'arte e la storia.

Eppure, l'Italia, e Roma in particolare, vivono da sempre o quasi del turismo, ben prima che ne nascesse il nome. Roma ha campato per secoli grazie ai pellegrini, che la facevano metà dei loro viaggi devozionali, contribuendo all'economia delle locande, delle taverne, dei souvenir e della prostituzione. *Peregrini*, perché stranieri, e in quanto tali disprezzati, i pellegrini sono stati per secoli persone aliene da saccheggiare, perché destinate a non ritornare ma ad essere sostituite dal prossimo malcapitato. La scarsa qualità dell'offerta del sistema turistico romano nel suo complesso affonda dunque le radici in una lunga tradizione, trasmessa poi all'intera penisola, convinta che il Belpaese (stucchevole metafora adorata dal giornalismo cartaceo e televisivo) non abbia bisogno di promozioni né di standard minimi necessari a tenere in vita e aumentare un ritmo 'naturale' di presenze, disposte anche a subire le inefficienze del sistema pur di godere delle bellezze del paese.

In questo ci distinguiamo snobisticamente dal resto dei grandi paesi turistici del mondo, anche europei, che cercano di mettere in campo le migliori offerte per attirare e fidelizzare un flusso di persone interessate, e ne paghiamo le conseguenze. Se da noi comunque devono venire – ci diciamo – non sarà la scadente qualità dei servizi negli al-

loggi, nella ristorazione, nei trasporti a limitare la domanda. Ciò vale anche per i musei e per il patrimonio culturale nel suo insieme: un patrimonio che parla da sé (a chi già lo conosce), e poco importa se chi non conosce e non sa finisce in pasto ai gladiatori di turno, che sono l'altra faccia degli improbabili furgoni-bar che – quando ci sono – danno fragile tregua alla contemplazione estatica richiesta a chi vaga per i nostri musei, per la massima parte privi di apparati di comunicazione degni di questo nome.

Si dirà che la causa o la colpa di tutto ciò sta nella massificazione dei turisti. La trasformazione sociologica dei protagonisti è peraltro un portato diretto della democrazia: sta ai ceti più elevati e colti di decidere se arroccarsi arricciando il naso nei propri angoli di paradiso evitando il contatto con le masse o se mettersi in gioco trasferendo le proprie competenze e cognizioni nella comunicazione di quel patrimonio, accettando anche le inevitabili contaminazioni attese in un simile incontro.

Certo, non è un'operazione facile per addetti ai lavori formati ancora in una temperie culturale fondamentalmente idealistica, anche se vissuta alla luce dei principi del pensiero progressista europeo della seconda metà del Novecento: ma qui è la sfida. I risultati possono essere esaltanti o modesti. Di quest'ultimo caso ci danno una prova le ultime edizioni delle benemerite *Guide* del Touring Club Italiano. Del modello vincente fino alla metà del secolo, erede di modelli ottocenteschi, elitari ma di alta qualità, basato su una visione monumentale e prosopografica della storia e dell'arte, programmaticamente disattento al presente, resta ora una caricatura, depurata dei cospicui apparati eruditi e integrata di lepidi sintesi di vaga ispirazione letteraria,

che disgusta gli 'esimi palati' senza appagare le esigenze dei nuovi pubblici, portatori di linguaggi e esigenze apparentemente incomprensibili.

U – UNIVERSITÀ

Pregi e difetti delle nostre Università li conosciamo da tempo. Se lasciamo da parte i limiti di carattere sistemico e strutturale e ci atteniamo a quelli che riguardano le mentalità e i relativi comportamenti, sappiamo bene che una porzione, minoritaria ma troppo consistente, del corpo docente considera gli studenti come un irritante epifenomeno, tranne poi contenderli gelosamente al collega della porta a fianco, e vive convinta che la propria materia di studio sia palesemente più rilevante di qualunque altra e via dicendo. Sono i vizi del potere accademico, che difficilmente verranno superati in assenza di un intervento regolatore esterno.

Ma l'Università è abitata anche da una porzione assai elevata di personale ben formato, che avrebbe bisogno di vedere con maggiore chiarezza le finalità pubbliche dei propri compiti: di persone che vorrebbero, insomma, sentirsi più utili. Nella formazione relativa alle discipline attinenti al patrimonio culturale questa utilità si manifesta nel senso di una maggiore aderenza dei progetti formativi alle necessità della comprensione, salvaguardia e diffusione del senso del patrimonio e alle conseguenti mansioni professionali. Non c'è dubbio quindi che le attuali esigenze richiedano una modifica profonda degli standard formativi, alla ricerca di un equilibrio non facile (ma qui è la sfida) tra le necessarie specializzazioni disciplinari e una visione olistica del patrimonio.

Già trenta anni fa qualcuno proclamava che «non basta insegnare com'è fatta l'archeologia; bisogna formare archeologi che sappiano anche [...] che l'archeologia serve alla ricerca, al turismo, alla riqualificazione territoriale, alla pro-

gettazione della città nuova, al recupero e alla rivitalizzazione dell'esistente»⁶⁹. Da tempo è sul tappeto una proposta, formulata anni fa da Andrea Carandini ed ora ripresa da più parti⁷⁰, volta ad istituire una sorta di 'policlinici del patrimonio', strutture miste operanti a scala territoriale, dove la formazione universitaria si compia nel vivo delle attività di ricerca, tutela, valorizzazione e comunicazione, che dovrebbero essere pane quotidiano degli operatori del patrimonio ad ogni livello, innanzitutto nelle Soprintendenze, ma anche nei diversi istituti museali e culturali. Policlinici, dove le specializzazioni permangono – come nei reparti ospedalieri – ma dove le diagnosi, le terapie, gli interventi chirurgici e le riabilitazioni si fanno necessariamente mettendo in campo le competenze presenti in ogni reparto: come l'organismo umano, anche i paesaggi, i monumenti e le opere d'arte sono sistemi complessi, che non possono essere guardati con una sola lente, né tanto meno posso essere costretti nelle pagine di un solo manuale.

Questa collaborazione tra docenti, ricercatori, funzionari e tecnici, che condividono laboratori, strumentazioni e biblioteche, mirata alla formazione, andrebbe estesa anche a molti altri aspetti delle necessarie relazioni sinergiche tra MiBACT e MIUR. Generici auspici alla collaborazione possono lasciare il tempo che trovano: la collaborazione va creata con i progetti, non a parole. Ci si lamenta che

⁶⁹ P. Spadolini, "Formazione dei tecnici e cultura del fare", in *Memorabilia: il futuro della memoria. Beni ambientali architettonici archeologici artistici e storici in Italia*, a cura di F. Perego, 1, Roma-Bari 1987, pp. 21-23.

⁷⁰ Volpe, "Università", cit., p. 41.

mancono fondi per la digitalizzazione e la messa in rete dei documenti di archivio e dei disegni? Bene: gli studenti universitari avrebbero tutto da guadagnare ad esercitarsi sulla catalogazione e digitalizzazione di un fondo, magari per le loro tesi di laurea, e in compenso sarà implementato un sistema di cui tutti gli utenti si potranno servire. Analogamente, potrebbero essere messi in cantiere i progetti di ricognizioni archeologiche di superficie, con la creazione di GIS territoriali in accordo con le Soprintendenze, che se ne potrebbero servire per le esigenze della tutela.

Sono solo due esempi, ma se si superano le logiche corporative, che tanto male hanno fatto e continuano a fare, sarà pur possibile elaborare un sistema statale integrato, basato su accordi-quadro e comune progettualità, e non, come oggi accade, sulla personale disponibilità degli interlocutori. Solo così sarebbe possibile risalire la china che vede il nostro Paese tra i più incapaci, ad esempio, ad accedere ai fondi strutturali europei.

Mi risulta che MiBACT e MIUR stanno effettivamente lavorando ad un accordo che preveda collaborazioni sistematiche e la sperimentazione di strutture miste: mi auguro con tutto il cuore che il progetto vada in porto. In una visione condivisa dei problemi più pressanti che riguardano il nostro patrimonio culturale l'Università può quindi porsi il traguardo di una formazione integrata di personale pronto ad assumersi competenze generali e specifiche in tutta la filiera che dalla ricerca giunge alla gestione e comunicazione dei beni culturali passando per le tappe centrali della tutela e della valorizzazione. Per raggiungere questo obiettivo occorre anche «superare l'equivoco di una Facoltà di Lettere la cui identità 'umanistica' è stata erroneamente intesa

come univocamente sinonima di 'teorica'»⁷¹. Modificare in tal senso l'Università non è facile, perché le resistenze al cambiamento, per il timore di perdere una condizione degradata ma nota in vista di un futuro più incerto e impegnativo, sono sempre forti. Ma proprio per questo, per capire che dietro l'angolo ci può essere una strada, magari in salita, ma foriera di soddisfazioni ideali e vantaggi materiali, è sempre più urgente il bisogno di una alleanza degli innovatori.

⁷¹ Montella, *Il capitale culturale*, cit., p. 141.

V – VALLETTA (Convenzione della)

Dall'agosto del 2013 giace in Commissione Cultura alla Camera dei Deputati una proposta, presentata dal Gruppo di SEL, per la ratifica della Convenzione stipulata a La Valletta (Malta) nel lontano 1992 relativa alla tutela del patrimonio archeologico europeo. I firmatari (Celeste Costantino, Nicola Fratoianni e Giancarlo Giordano) lamentano il fatto che il nostro Paese, a venti anni di distanza dalla sigla di quel documento, ancora non lo abbia ratificato: unico in Europa, insieme a San Marino, a fronte dei 41 Stati membri del Consiglio d'Europa che l'hanno già reso operativo sul proprio territorio.

La Convenzione mira ad inserire la conservazione e valorizzazione del patrimonio archeologico nelle politiche urbane e negli assetti territoriali, intervenendo dunque sulle modalità di collaborazione tra archeologi, urbanisti e pianificatori. Formula orientamenti circa il finanziamento degli scavi, delle ricerche connesse e della pubblicazione dei loro risultati. Prende anche in considerazione i problemi relativi all'accesso del pubblico a monumenti e siti e interviene nel campo delle attività educative e di promozione culturale finalizzate ad un migliore apprezzamento del valore del patrimonio archeologico da parte della opinione pubblica europea. A tali fini delinea il quadro istituzionale entro cui sviluppare una cooperazione in materia di patrimonio archeologico, basata su di uno scambio sistematico di esperienze e conoscenze tra i diversi Paesi.

Nessuno dei tanti governi succedutisi nel ventennio ha mai ritenuto di doversi adeguare a principi comuni, che pur avevamo a suo tempo sottoscritto. Diamo così del no-

stro Paese, che non perde occasione di vantare e quantificare il proprio patrimonio archeologico, l'immagine di chi preferisce andare per la propria strada. E poco importa se questo ritardo mette in discussione il ruolo guida, ampiamente riconosciuto, che l'Italia ha svolto storicamente nel campo della tutela.

Qualche ministro sembra che abbia provato a muovere le acque stagnanti, anche sull'onda di una raccolta di firme promossa dall'ANA (Associazione nazionale archeologi), dal momento che la ratifica della Convenzione da parte dell'Italia potrebbe anche stimolare il mercato del lavoro in questo settore. Dov'è dunque l'ostacolo alla conclusione definitiva di un atto che il nostro Paese ha già in via preliminare accettato? In quale angolo dei corridoi della Pubblica Amministrazione l'iter necessario alla ratifica ha incontrato trabocchetti, imboscate, vuoti di memoria o cavilli? Quale ufficio dei mille in cui si articolano i nostri ministeri ha messo la pratica sotto la pila delle altre scartoffie? Che cosa disturba del testo di quella convenzione? L'auspicata collaborazione tra archeologi e urbanisti nei processi di pianificazione territoriale turba i sonni di qualcuno?

I casi sono due: o si firma la Convenzione o si dice perché non la si vuole firmare. I cittadini italiani e quanti hanno a cuore il nostro patrimonio culturale hanno comunque diritto ad avere una risposta.

Z – ZERO

«Le risorse economiche necessarie alla conservazione non ci saranno mai finché non ne viene evidenziata la valorizzazione economica. Le risorse non si avranno, infatti, mai semplicemente sulla base del valore etico-estetico della conservazione; solo nella misura in cui il bene culturale viene concepito come convenienza economica, diventa possibile concepire un'operazione le cui risorse possono essere destinate alla sua conservazione»⁷².

Messa in questi termini brutali l'impressione è di trovarsi in una scomoda posizione 'spalle al muro'. Ma dopo trenta anni siamo ancora in attesa di una risposta operativa a quanto freddamente annotava l'ideatore dei 'giacimenti culturali'.

Nel frattempo abbiamo però maturato maggiore consapevolezza del fatto che in una società democratica di massa (non nella fantomatica 'democrazia che verrà' di Montanari) la tutela effettiva del patrimonio, e quindi la ricchezza versata per la sua salvaguardia, è direttamente proporzionale all'uso sociale che ne viene fatto (e proposto), «giacché il valore dei beni di cultura consiste, di fatto, in quello percepito da una quota del corpo sociale ampia o almeno influente abbastanza da orientare le scelte di allocazione delle risorse»⁷³.

E, infatti, il disposto costituzionale dell'articolo 9 si attua

⁷² G. De Michelis, "Intervento", in *Le mura e gli archi. Valorizzazione del patrimonio storico-artistico e nuovo modello di sviluppo*, Atti del Convegno (Firenze 6-7 dicembre 1985), Roma 1986, p. 90.

⁷³ Montella, *Il capitale culturale*, cit., p. 122.

favorendo la diffusione della cultura e del patrimonio culturale in modo tale da garantirne una percezione che sia la più larga e profonda possibile presso comparti sociali molto differenziati. Alcuni di questi possono essere già dotati degli strumenti di conoscenza necessari a cogliere il senso di questa diffusione culturale, altri ne sono meno dotati o addirittura privi⁷⁴. Questi comparti sociali non sono tuttavia per questo meno titolati a dire la loro sul patrimonio, innanzitutto – come sta avvenendo da decenni sotto i nostri occhi – lesinando le risorse finanziarie necessarie alla sua conservazione⁷⁵, dal momento che un numero troppo esiguo di cittadini comprende il valore del patrimonio, non solo nel suo carattere ideale, ma quale fonte di utilità, anche economiche. È da questa percezione che deriva la disponibilità di una comunità a investire risorse per poter usufruire di un bene o a richiedere qualche forma di compensazione per essere a disposta a perderlo.

«Se la percezione del valore dei musei e dei beni culturali non sarà abbastanza elevata per una quantità di cittadini abbastanza cospicua, nel sistema di preferenze della comunità il loro 'merito' sarà scarso. Se l'utilità sarà solo quella del godimento estetico e solo per quelli che ne traggono emozione, le risorse pubbliche da destinare alla conservazione e alla gestione del nostro patrimonio saranno costantemente decrescenti. Confido pertanto in una nozione di valore insieme sociale ed economica, materiale e immateriale. Non perché la prima possa essere subordinata alla seconda. Né solo perché la seconda discende pressoché

⁷⁴ Manacorda, "Petrolio", cit.

⁷⁵ Montella, "Le scienze aziendali", cit.

inevitabilmente dalla prima. Più ancora per una accezione di economia non come l'arte dei rigattieri, ma come scienza della soddisfazione dei bisogni: estetici compresi»⁷⁶.

Ecco dunque che Zero misurerà la quota di PIL che gli «indolenti ereditieri di una grandezza perduta», diseredati e ormai indifferenti, vorranno investire nel non più loro patrimonio culturale.

⁷⁶ Montella, *Il capitale culturale*, cit., pp. 97-98.

INDICE

PREMESSA	7
TRA ISTRUZIONI E OSTRUZIONI	11
UN LEMMARIO PER I BENI CULTURALI DI INIZIO MILLENNIO	65
A - APPARTENENZA	65
B - BELLEZZA	70
C - CONSERVAZIONE	73
D - DIVULGAZIONE	76
E - ECONOMIA DELLA CULTURA	82
F - FOTOGRAFARE	87
G - GESTIONE	93
H - HERITAGE	97
I - IDENTITÀ	99
L - LINEE GUIDA	102
M - MARKETING	106
N - NO	108
O - OLISTICO	111
P - PETROLIO	118
Q - QUATTRINI	124
R - RESTAURO	127
S - SPECIALIZZAZIONE	132
T - TURISMO	138
U - UNIVERSITÀ	141
V - VALLETTA (Convenzione della)	145
Z - ZERO	147

Stampato da STAMPA SUD SPA
per conto di EDIPUGLIA SRL, Bari-S.Spirito